

拓殖大学 経営経理研究

藤森保明准教授 退職記念号

第 110 号

2018 年 1 月

ご退職によせて……………	秋山義継 (1)
退職に当たって……………	藤森保明 (3)

論文

東洋協会の植民地実業教育について……………	三代川正秀 (5)
2014 年改正会社法において社外取締役の 選任義務づけ案が実現しなかったのはなぜか? ……	小室瑠実子 (37) 中村竜哉
環境と変化のマネジメント・テクノロジー (1) — 情報セキュリティの個人リスクに至る経緯 — ……	金山茂雄 (67)
日系企業の企業文化浸透と 駐在員/現地人社員の役割とチャレンジ — 中国進出する日本企業の フィールド・リサーチを通しての実証研究 — ……	鄭偉 (83)
公共スポーツ施設を指定管理する企業の 「地域コミュニティとの協働戦略」 — 全国調査から抽出した 3 事例のケーススタディ — ……………	松橋崇史 (105)

研究ノート

企業内訓練校における中核的技能者育成のグローバル化 — 自動車部品メーカー P 社高等技能学園の事例研究 — ……………	島内高太 (117)
--	------------

前 号 目 次

論 文

- 東日本大震災と物流
～熊本地震を踏まえて～…………… 芦 田 誠
宋 華 純 (1)
安 部 馨
- 企業の産業イノベーションのための
グローバル化と未来産業創造 (1) …… 金 山 茂 雄 (29)
- American Oil Trade Policy
regarding Crude Oil Export of 2015:
Resumption Approval by the Federal Congress …… 武 上 幸之助 (55)
- IFRS の任意適用に伴う株式市場の反応と
経営指標への影響…………… 平 井 七 奈 (69)
- 研究ノート
- Outlook of the Japanese Anime Industry 2015:
Implications for Introducing Inbound Tourism …… 田 嶋 規 雄 (87)
川 又 啓 子
- 2016 年度 月例研究会報告 …… (111)
- 拓殖大学経営経理研究・執筆要領…………… (117)

拓殖大学
經營經理研究

第 110 号

拓殖大学經營經理研究所

ご退職によせて

政経学部教授 秋 山 義 継

本学商学部では、2018年3月末をもって藤森保明先生が退職されます。先生には、経営学・経営組織論の分野で長年にわたり学生に教育していただきました。先生と私は、商学部の経営学関連科目を一緒に支えてきた同志といえます。特に先生の経営組織論の研究領域は先生のご貢献があったからこそ続けてこられたと思います。

現在の茗荷谷キャンパスE館が新築される以前にS館があり、そこに先生と私の共同研究室がありました。先生はお二人のご子息（長男、長女）がおり、私も二人の子ども（長男、長女）がいましたので、当時はPTA活動、進学、就職のことなど話したことが懐かしく思い出されます。

藤森先生は1978年3月に拓大商学部を卒業され、1980年3月に大学院商学研究科修士課程を修了、1985年3月に大学院商学研究科博士課程を単位取得・修了され、同年4月商学部助手に着任、1986年4月より商学部専任講師、2002年4月には商学部助教授になりました。まさに拓大一筋の生粋なる「拓大人」であり、先生が去られることは大きな寂しさを感じます。

先生の研究領域は、複雑系の観点から組織論を研究することであり、個人、組織、生態系といった機械システムのような単純系としてとらえるのではなく、複雑系としてとらえ、企業の経営をどのようにしていったらよいかを考察、研究されてきました。また、どのようにしたら人間、組織、自然が共生できるかを研究対象にもしてきました。そこでは、アメリカのビジネス・スクールで実践されているものを参考にしながら取り組んでいくとしています。このような先駆的な組織論研究の展開は、先生の研究成果として著書、論文等に発表され、高い評価がされています。また、学外での教育活動も活発に参与され、青森県、茨城県、長野県等の多くの地方自治体での職員研修会において、経営学、経営組織論の成果をもとに教育指導にあたられました。

先生は、学部での経営学教育を熟知されていたことから本学学部運営にあたり、さまざまな角度からご助言ならびにご指導を頂きました。特に先生は、研究にあたり厳しさにくわえ愛情をもった学生指導に尽力されました。また、私ども教員にも分け隔てなく接していただきました。その温厚なお人柄には学生はもとより教職員の方々からも大変に信頼され、慕われてきました。

先生、長い間いろいろとお世話になり、本当にありがとうございました。拓大教職員一同心より御礼と感謝を申し上げます。これからもお身体を大切にされ、研究の面でもさらなるご活躍をされることをお祈りいたしまして、感謝の言葉とさせていただきます。

2017年9月29日

〈退職のご挨拶〉



退職に当たって

藤 森 保 明

(准教授)

「光陰矢のごとし」と言うけれども、過ぎてしまえば、あっという間の33年間でした。

思えばいろいろな事を思い出します。留学生別科で英語を教える事になったり、一番下のクラスを担当したときは、家から子供の国語の教材を持って行って使ったりしましたが、何よりも当時は週12コマ持っていたと思います。

またある時期は、毎年経理研究所の研究会で発表したこともありましたが、試験の時期になると、答案用紙が700枚位積み上がっているのを見て意気消沈してしまって、どこから手をつけようかと悩んでしまった事もありました。また400人教室でマイクなしの授業もしました。若かったな！といった感じです。

そのような中で先輩の先生方など多くの方々の援助に支えられて過ごしてきました。1人1人お名前を挙げさせていただくとときがなくなってしまうので、恩師小林末男先生と同年代のお2人だけにさせていただきます。

小林先生には公私にわたり大変お世話になりました。本当にありがとうございました。残念ながら小林先生は昨年末に逝去されましたがご存命中に一言お礼をしておけば良かったと思う次第です。

次はアイウエオ順で、秋山義継先生。先生とは同じ歳で、就職して2年目からだったと思いますが今のB館ができるまでの間、研究室がおなじでした。そのためによく話をさせていただきました。そして学校の事はもちろん、先生は私よりも親としての先輩でしたので子供の教育などについても教えていただきました。お陰様で息子はサラリーマン、娘は歯科医師であり今は大学院の博士課程で歯科麻酔の研究をしていて、もう1年で卒業というところまで来ました。ありがとうございました。

次は、芦田誠先生。先生は早生まれで学年で1歳上になります。先生とは学生時代からの飲み仲間です。先生にも公私にわたり先生の先輩として様々な事を教えていただきました。ありがとうございました。

最後に、定年退職を迎えるに当たって考える事は、人生には2回の大きな転換点があるように思います。1回目は就職であり、この時は希望に燃えていた時期だったと思いますがこのときの活動を就活といえます。今回の転換点は、これから何年生きられるか分かりませんが、いずれ死に直面せざるを得ない方向に向かって進んで行く事になります。死とはどういうことか、私が死んで困る人やことはないか、などについて考えてみなければならない時期が来たのだなあと感じています。これを終活といえます。

いずれにしても退職してしばらくは、台湾と日本の間を行き来しながら身体を休め、その後いろいろ考えようと思っています。

略 歴

- 1950年10月 静岡県生まれ
- 1978年 3月 拓殖大学商学部経営学科卒業
- 1985年 3月 拓殖大学大学院商学研究科博士後期課程満期退学
- 1985年 4月 拓殖大学商学部助手
- 1986年 4月 拓殖大学商学部専任講師
- 2002年 4月 拓殖大学商学部助教授（准教授）

研究業績

- 1 「経営管理の科学」創成社『現代経営学総論』1991
- 2 「経営管理の変遷」創成社『現代基礎経営学』1991
- 3 「経営業績とリーダーシップ」創成社『経営国際化時代の管理と組織』1991
- 4 「企業と国際化に関連して」経営経理研究所『グローバル化時代の企業経営』1991
- 5 「複雑系と経営」『経営経理研究 64号』2000
- 6 「戦後の台湾経済および企業の発展の軌跡と今後の展望」『経営経理研究所アジアプロジェクト研究成果報告書』2001
- 7 「経営と創造性」『経営経理研究 69号』2002
- 8 「ハーマンモデルとベンチャー企業の人間問題について」『現代企業論』2005
- 9 「組織論的観点からのCSR」『現代経営学』2006
- 10 「原点回帰の経営」『経営経理研究 87号』2010

その他

〈論文〉

東洋協会の植民地実業教育について

三代川 正 秀

要 約

台湾協会、後の東洋協会は明治30（1897）年に国の植民政策を支援する民間団体（台湾会）として立ち上がり、終戦を迎える昭和20（1945）年まで、邦人居留民と現地住民子女のために植民各地に実業学校を設けてきた。明治33（1900）年設立の台湾協会学校（のちの拓殖大学）開校の10年後の明治43（1910）年に旅順語学校と大連商業学校を、大正6（1917）年には台北市内に台湾商工学校を、そして昭和8（1933）年には奉天商業学校と僅か二十三年の間に四校を開校した。台湾協会学校もまた明治40年に海外分校を京城（のちに高等商業学校として独立）に、さらに昭和7年に大学直営の新京講習所を開校した。開校当初の実業補習学校（乙種商業学校）に始まり、甲種商業学校に昇格し、大連と奉天の商業学校はそれぞれの女子部を女子商業学校に分離独立させた。さらに台湾商工学校は開南商業学校と開南工業学校とに分離し、戦後の開南大学の礎となった。

東洋協会はこれらの学校を適時に分離独立させ、現地居留地の一隅を照らしてきた。このような教育施策を1945年までのたったの四十数年間に成し遂げ、終戦時には卒業生共々その地の礎となった。その経緯を訪ねることが本稿の目的である。

キーワード：学校史、台湾協会学校、東洋協会、大連商業学校、奉天商業学校、台湾商工学校、商業教育、北漸

はじめに

拓殖大学の校祖桂太郎子爵は明治14年設立の独逸學協会、明治32年設立の台湾協会、そして同40年に台湾協会を改名した東洋協会の重鎮であった。この民間団体台湾協会を根に、台湾統治のための地情研究、現地語の習得、統治のための官吏養成、地場産業の隆盛を志す実業家の育成などを目的に台湾協会学校が設立された。この国の領土拡大に伴い校名を東洋協会専門学校に改称し、さらに新領土朝鮮に東洋協会専門学校京城分校を開校、その後、旅順、大連、奉天、そして台湾に協会直轄の学校を開校した。これらの地で内地出身邦人子女らの官途や殖産商業に役立つ人材の育成を始めた。

そこで本稿は東洋協会海外支部に居住する邦人に施した教育、特に実業教育について論じるものである。本稿の骨子は、東洋協会について山根幸夫稿「台湾協会の成立とその発展——日本植民政策の一側面——」に、また学校史は拓殖大学百年史編纂委員会編『拓殖大学百年史』に基礎をおいて論を進めた。

本稿と併せて拙稿「会計学の系譜」（拓殖大学経営経理研究所紀要『経営経理研究』No.88）、「明治期、

ある会計人の履歴書——本学最初の簿記講師——」（『経営経理研究』No. 89），並びに「研究所が教育機関であったころ」（『経営経理研究』No. 103）に本学会計関連科学の系譜を取り上げたことから，これらもご一読願いたい。

台湾協会の設立

日清戦争（明治 27-28 年）に勝利したこの国は，朝鮮の独立のほか，台湾，澎湖列島，遼東半島を領有することとなった。その後，露・独・仏の三国干渉によって遼東半島は清国に返還を余儀なくされ，また統治する新領土台湾では現地住民との間に様々な困難に遭遇していた。そこでこの植民地政策を支援するために政・財界人を中心に結成されたのが台湾協会であった。

当初は台湾統治に当たる適任者がおらず，失敗を繰り返し，現地人の苛烈な抵抗に直面していた。初代総督となった樺山資紀（明治 28-29 年，前職：海軍大将）は占領の任に当たるために派遣された軍司令官であったし，第二代桂太郎（明治 29 年，前職：第三師団長・大将）の台湾在中は僅か一カ月，第三代乃木希典（明治 29-31 年，前職：第二師団長・中將）は現地の武力抗争に手を焼き，統治の成果は見られなかった。

このような統治の失敗が容認できない状況のもと明治 30 年 4 月に，福島安正，水野遵¹⁾，大倉喜八郎，横山孫一郎，長田忠一，大久保利武らが，軍人，政治家，学者，実業家，新聞記者などに呼びかけ，志を同じくする者たちの親睦団体として台湾会を結成（同 30 年 4 月 18 日）した。翌 31 年 3 月 5 日の第二回台湾会の席上，喫緊に「拓殖経営に資する機関」を設立せよとの提案がなされ，翌 4 月 2 日に台湾協会（会頭桂子爵，幹事長水野遵）の発起会がもたれた。

本会の規約第一条に「臺灣ニ関スル諸般ノ事項ヲ講究シ臺灣ノ經營ヲ裨補スルヲ以テ」，第二条に，台湾の真相を究明し，移住者への便宜，実業を志す者への便宜，語学の練習，文化・製品の収集などの事業を規定した。明治 32 年 5 月 28 日に参集した三百余名をもって台湾協会の第一次総会が開かれる。この時点で会員は 1,410 名²⁾を数え，その折の資金集めについては山根の論攷が詳しい³⁾。

賛助会員（30 円以上の寄付者）：東京の部 115，地方の部 81 名

通常会員（月会費支払者）：外国の部 12，東京の部 206，地方の部 264，台湾の部 732 名

*会員のうちの半数以上が台湾に住む邦人居民である。

名誉会員（本会の推薦者）：侯爵[山縣有朋]，侯爵[伊藤博文]，侯爵[西郷従道]，伯爵[松方正義]，伯爵大隈重信，伯爵[樺山資紀]，伯爵板垣退助，子爵高嶋鞆之助，子爵[桂太郎]，男爵乃木希典，男爵児玉源太郎の 11 名

*氏名に囲い込みをした 6 名は，明治 14 年に設立された独逸學協会（ドイツ学術の啓蒙）の会員でもある。これは当時世界最先端にあったドイツ文化を積極的にこの国に取り入れようとする国策にもとづいていた。なお，本学第二代学長となる小松原英太郎も協会員である。明治 16 年に独逸學協会學校専修科（のちの獨協大学）が生まれている。

台湾協会（会頭桂太郎子爵・本学初代校長）が発足し，統治に窮していた台湾は児玉源太郎第四代総督（明治 31-39 年，前職：第三師団長・中將）の許，後藤新平民政局長官（明治 31 年-39 年・本学第三代学長）や民生部殖産局長心得新渡戸稲造（明治 34 年・本学第二代学監）らの努力とこの協会「事業が軌道に乗るにつれて，総督の施政方針も一応国民に理解されるようになり，また，台湾現地でも

日本の施政の実績が漸く現れてきたため、台湾統治を非難する者も減少し、不平不満分子も遂に沈黙するに至った⁴⁾のである。

協会が最も力を注いだ事業は「その業域に赴いて開発事業を实践する人材育成のための教育事業であり、そのための教育機関としての学校の設立であった⁵⁾」ことから、台湾協会第二次総会（明治33年5月）において台湾協会学校の設立が可決された。

(i) 台湾協会学校の設立

明治33年6月に私立学校令⁶⁾により認可された台湾協会学校の規約第一条には学校の目的として「臺灣及南清地方ニ於テ公私ノ業務ニ従事スルニ必要ナル學術ヲ授クル」と、第二条で修業年限を三ヶ年、第三条で行政科と実業科を設けている。なお、第八条で、入学資格は17歳以上の男子にして中学校卒業若しくは同等以上の学校を卒業した者とした。各学年別の科目の配当は以下のとおりである。

図表1 開校当時の授業科目並びに週当たりの時数表⁷⁾

第一学年		第二学年		第三学年行政科		第三学年実業科	
科目名	時数	科目名	時数	科目名	時数	科目名	時数
修身	1	修身	1	修身	1	修身	1
台湾語	7	台湾語	7	台湾語	4	台湾語	6
支那官語	5	支那官語	5	支那官語	3	支那官語	4
法学通論	2	英語	5	英語	4	英語	6
英語	6	簿記	1	刑法	1	簿記	2
経済学	2	統計学	1	商法	2	統計学	1
亜細亜史	1	経済学	2	民法	2	農政学	1
商業地理	1	植民論	1	植民論	2	商工経済学	2
簿記	2	商法	1	財政学	2	財政学	1
数学	2	民法	1	統計学	1	数学	1
		数学	2	行政学	1		
				憲法及国際法	2		
計 29 時間		計 27 時間		計 25 時間		計 25 時間	

(明治36年4月に行政科と実業科の別は廃止される)

第六条に授業時数が定められ、原則毎日四時数、週六日の計二十四時間授業であった。明治34(1901)年5月3日の『臺灣総督府民政長官後藤新平宛事業報告書』の中に、開校第一年度の学生の現況として「現在員九十七人中六十三人〔ハ支那〕官語ヲ學修シ三十四人ハ臺灣〔語ヲ学修セリ〕」とある。また同年6月の台湾協会総会で『此等（英語を含む…筆者挿入）三国語を一時に兼修せしむるのは甚だ難事なるを以て、先づ最初の二学年は組を分かちて一は英語と台湾語とを、他は英語と清国語（支那官語…筆者挿入）とを兼修し、第三学年に至って各組共三国語を学習せしむる定めなり』と記されて⁸⁾いる。翌35年には一日の時数を「毎日四時間」から「毎日五時間以内」に、37年には「一週間三十三時間以内」と時数を変更している⁹⁾。

三年次になると行政科は台湾語・官語・英語ともに実業科（3年間合計51時間）より5時間少なく、その分実業科に比して法律関連科目を倍課している。簿記は両学科に配当されているが、実業科は二時間多い。数学科目並びに経済学関係の配当は概ね等しい。

協会学校の教育方針は、両学科ともに外地台湾で働く邦人のための語学力や実用に耐える（行政科向け）法律科目と植民地知識、それに（実業家向け）記帳能力と計算力にあった。簿記科目は行政・実業各科共通で三時間、実業科は三年生でさらに二時間課している。当初の三時間で商業簿記を完全理解させ、残りの時数で工業簿記や銀行簿記に及んだものである。行政科には銀行簿記に代えて「官庁簿記」を、実業科へは工業簿記に代えて「農業簿記」が教授されていたかもしれない。

明治十年代に盛んになり始めた東京の簿記学校は二十年代にピークを迎えている。西川孝治郎氏の調べ¹⁰⁾では明治23年6月28日出版の「東京官公私立諸学校一覧表」にある47校ほどの簿記学校が載っていて、そのうち「簿記」を校名に戴いた学校が21校あった。また、これらの学校の多くは「入学資格は始め明確な定めがなかったが、後に年齢十四歳以上、学力高等小学三年終了以上と規定するのが普通になった。学科目は商業簿記、銀行簿記、官用簿記、農業簿記、工業簿記、家計簿記が多¹¹⁾かった。

第一回卒業生を現地に送り出して四年を経て、「専門学校令」に基づき明治37年4月に「台湾協会専門学校」と改名した学校は、彼らの就職地を視察した結果、現地の語学と地情を習得するには修業年限三年では不足であるとの認識をもつに至った。そこで一年課程の研究科を増設して台湾、清国、韓国に関する専門の研究をさせ、特に新たに採用した朝鮮語が台湾語や満州語より植民政策上急務となった¹²⁾。

東洋協会へ衣替え

日露戦争（明治37-38年）の勝利は、この国が朝鮮の保護国となり、遼東半島（関東州）を租借したことで植民地経営の範囲は一挙に拡大した。台湾の経営に専念してきた協会の活動が新たに大陸の地にも拡張すると、協会の名称それ自体が実質そぐわなくなり、台湾協会は明治40年2月に「東洋協会」（会頭桂子爵、幹事長小松原英太郎）と改称し、定款の改正（校名も「東洋協会専門学校」と改称）が行われた。

第一条 本會ハ東洋ニ於ケル平和文明ノ事業ヲ裨補スルヲ以テ目的トシ臺灣、朝鮮及滿洲ニ於ケル諸般ノ事項ヲ講究シ以テ彼我ノ事情ヲ疎通シ相互ノ福利ヲ増進スルヲ務ムルモノトス
第二条 本會ノ為サント欲スル事業ハ約左ノ如シ

その第二条第三項に台湾協会規定には無かった「臺灣、朝鮮及滿洲ニ於テ公私ノ業務ニ服スベキ人材ヲ養成スル事」が入った。こうして、同協会はずでにある台湾支部のほか、40年5月に朝鮮支部（京城）、満州支部（旅順）を新たに設けた。桂会頭（兼東洋協会専門学校校長）と伊藤博文朝鮮統監との話し合いの結果、京城に協会学校の分校を開設し、さらに明治43年9月15日に東洋協会満州支部付属旅順語学校と東洋協会大連商業学校の開校式がそれぞれの地で行われた。

大正2年10月桂会頭が薨去し、同年12月に小松原副会頭が東洋協会第二代会頭に就任、翌3年

5月に協会の経営基盤を強化するために改組し、同年7月20日に民法上の財団法人として認められた¹³⁾。その財団の定款第一条第二項には「臺灣，朝鮮及東洋各地ニ於ケル公私ノ業務ニ服スベキ人材ヲ養成スルコトニ必要ナル學校ヲ經營スル事」が明示された。

(ii) 東洋協会専門学校京城分校

日韓併合間も無い朝鮮半島では、日朝両国民の意思疎通が不十分なことから、この障害を除去するために、朝鮮の言語を介し現地の事情に通暁して行政や事業を推進する人材を育成する目的で、京城に分校を設置した。東洋協会専門学校（以下「東京校」と称す）に在学する朝鮮語科三年生38名を分校（京城府大和町一丁目二十四番，現ソウル特別市中区筆洞一街二十四番地）に派遣し、統監府が無償貸与した建物で明治40年10月1日に開校式が行われた。

同校講師は伊藤朝鮮統監肝いりの在京城の専門家に嘱託し、商法（法学士萩田悦造…統監府書記官）、国法（法学士津田牛麿…統監府警視）、民法（法学士中山成太郎…統監府書記官）、財政（法学士藤川利三郎…統監府財政監察庁監察官）、経済（法学士吉松憲郎…統監府財政監察庁監察官）、国際法（ドクトル小松緑…統監府書記官兼外務部外国課長）、朝鮮事情（法学士三浦弥五郎…京城理事庁理事官）、簿記（本宿全）、韓語（金東完）、英語（文学博士河合弘民…同校幹事）と充実していた¹⁴⁾。

大正7年4月に東京校が「大学令」による大学昇格の準備段階に入り「拓殖大学」に改称し、同年6月に京城分校も修業年限3年、中学卒業者及びこれと同等以上の学力のある者を収容して行政科と高等商業科併設の財団法人東洋協会京城専門学校として東京校から独立した。これによって本校からの在学学生派遣は終了した。大正8年4月より京城東小門内崇二洞に新築した校舎へ移転、さらに「大正9年5月、文部省から認可を得て、朝鮮総督府・朝鮮銀行・満鉄共同出資による財団法人私立京城高等商業学校に改編し」¹⁵⁾、同11年に拓殖大学が「大学令」による「東洋協会大学」に昇格すると、「朝鮮教育令の改正に伴う朝鮮監督府諸学校官制により」¹⁶⁾官立高等商業学校となり、邦人と朝鮮人の共学制を採用した¹⁷⁾。

その時の総生徒数は1年71名、2年32名、3年37名、計140名であった。また商業科目の増設と商科系学士による講師陣¹⁸⁾の充実が図られた。

図表2 授業科目並びに週当たりの時数表（大正11年4月）¹⁹⁾

学科目	学年等		
	第一学年時数	第二学年時数	第三学年時数
修身	1	1	1
国語	2	2	1
英語	7	8	8
書法商業作文	1		
商業数学	2	2	1
簿記会計学	4	2	2
商業学商業実習	4	5	8
商業地理	2	1	
商業史			2

工 学	2		
商品学		3	
法律学	3	3	3
経済学 財政学	3	3	2
統計学		1	
東洋経済事情			2
第二語学	2	2	2
体 操	2	2	2
	計 35 時間	計 35 時間	計 34 時間

* 商業学校出身者は一年次商業数学 2 時数及び簿記会計学 4 時数に代えて代数幾何三角法 3 時数及び物理化学 3 時数を課す

* 第二外国語は露西亞語、独逸語、支那語とし、その一か国語を選択する

* 国語を常用する者はこれに代えて朝鮮語を課す

「京城分校が開校したときの教科は、経済、財政、簿記などよりも、民法、商法、国法、国際法などの法律科目が大きな比重を占めていた。しかし、(内地と同じ「専門学校令」に従うようになった…筆者挿入) 1922 年には、英語またはロシア語、ドイツ語、中国語、フランス語などの第二外国語、経済学、銀行学、商業実習、簿記会計学、商業数学、商業地理、商業史などの科目が増えた。ことに経済学の授業時間が目立って増加した」²⁰⁾ という。こうして初級・中級の行政官よりも産業界の実務家を養成する方向にあった。

大正 12 年 4 月 4 日の朝鮮総督府告示第 105 号「京城高等学校卒業生等私立学校教員資格認定ノ件」で、(専門学校であった)京城高等商業学校本科卒業生に英語、商業、簿記の教員資格を、元私立京城高等商業学校、東洋協会植民専門学校京城分校、東洋協会専門学校京城分校の卒業生に商業、簿記の教員資格を認定している²¹⁾。

昭和 9 年の学校一覧によると、商学士山口武夫が商業簿記、統計学、銀行簿記を担当し、マスター・オブ・ビジネスアドミニストレーション(ブラウン大学)の吉川義弘は会計学、市場論、会計監査、原価計算を教授し、のちに日本経営学会長となった。

外地に勤めた研究者、例えば上海・東亜同文書院には、昭和 8 年から終戦まで在籍された斯学の神戸大学名誉教授戸田義郎や甲南大学名誉教授の近澤弘治(1912-2010)が特に知られ、青島学院商業学校には昭和 8-9 年の短い期間赴任した一橋大学名誉教授・東京国際大学名誉教授の松本雅男(1904-1993)、そして大連高等商業高校『論叢』(星浦学会研究部)には経営分析の先駆者野瀬新蔵の論放も見られる²²⁾。さらに、中央大学名誉教授中西旭(1905-2005)は東京商科大学を卒業し、その一年後には國學院大學も卒業、巣鴨高等商業などを経て台湾に渡り、台北高等商業学校(現国立台湾大学管理学院)教授、台湾総督府国民精神研究所長となって昭和 21 年帰国した。中国会計史の先駆者有本邦造²³⁾は東亜同文書院を皮切り(1927-33)に外地の教員畑を歩き、台湾総督府立商業学校(現国立台北商業大学)の第四代学長(1941-1943)を務めた。

閑話休題、京城高等商業の昭和 16 年度入学志願者は 626 名(うち朝鮮籍 278)、このうち入学者 110 名(同 37 名)、入学率 17.6%であった²⁴⁾。13 期の卒業生米内山震作が本学『海外事情』昭和 35 年 10 月号²⁵⁾に小稿を寄せている。

われわれが京城分校に派遣されたのは大正2年であった。分校の卒業生は直ちに現地採用で、特に朝鮮総督府後見の村落金融組合に多数採用された。この朝鮮組合の理事は、朝鮮語を解するといふので、頗る好評で全朝鮮の金融組合の理事は、殆んどが母校出身者で固められた。

このほか、東洋拓殖株式会社や南満鉄道会社、そしてそれぞれの関連会社に就職した者が多かった。その後、この学校は「昭和19年4月京城経済専門学校と改称。戦後昭和20年10月15日、韓国ソウル経済専門学校として再出発。翌昭和21年8月に国立ソウル大学校に吸収された」²⁶⁾という。

(iii) 大連商業学校

修学年限二年のこの実業補習学校は、はじめ個人経営の夜間商業学校の在籍者93名を吸収し、明治43年9月15日に379名の生徒をもって東洋協会満洲支部所属学校として大廣場小學校の校舎の一部を借りて開校、半年後の修了生徒数は118名であった。明治45年に文部省の認可を受けて、(夜間商業学校を併置する)予科二年本科三年の五年制甲種商業学校に昇格し²⁷⁾、大正2年11月2日には徴兵令第13条の認定を受けている。大正4年3月15日に、在外指定学校(「在外指定学校職員退職料及遺族扶助料法」に依る指定)となつて、赴任教員の内地と同等の待遇が与えられ、日本の学校制度に組み込まれた²⁸⁾。

図表3 開校当時の授業科目並びに週当たりの時数表²⁹⁾

第一学年	時数	第二学年	時数	第三学年	時数
修身	1	修身	1	修身	1
支那語又朝鮮語	10	台湾語	3	台湾語	6
法学通論	2	支那語又朝鮮語	9	支那語又朝鮮語	5
英語	8	英語	8	英語	2
経済学	2	経済学	1	商法	2
簿記	3	民法	3	財政学	1
数学	1	簿記	2	国法学(行政法)	6
漢文	2	数学	1	経済学	2
作文	1	国法学(憲法)	1	簿記	2
		漢文(尺牘ヲ含ム)	2	支那史, 朝鮮史	2
				数学	1
				漢文(尺牘ヲ含ム)	2
計 30 時間		計 31 時間		計 32 時間	

* この外、殖民論、交通政策、衛生学、商業地理、商品学、商事要項、実業講演、国際公法、国税制度、農学、林学などの科目がある。

学科目を概観する限り、創立期の台湾協会學校の科目配当に類似している。特に、支那語又は朝鮮語は三箇年計24時数(台湾協会學校実業科の場合14時数)、台湾語9(同20)、英語が18(同17)と大陸の語学が重視され、「開校の当初より特に支那語に重点を置き南に同文書院あり北に大連商業学校あり」³⁰⁾の気概を盛ったカリキュラムであった。

次いで法律科目が8時数（同じく4時数）、簿記が7（同7）、経済学が5時数とある。この大連校では漢文6時数を新たに加えている。学科外の科目を加案すると、東京校の科目配当をベースに、現地の言語・文化に深くかわり、法系の官吏養成に重きを置かず、殖産商業の担い手育成を目指した。

さらに、「大正十一年四月従来の甲種部を第一科とし此の外に第二科男子部として修業年限三箇年の乙種部とも云ふべきものを併置し尚大正十二年四月修業年限三箇年の第二科女子部を併置し」³¹⁾た。

後述する紅葉町は寄宿舎に続き、校舎が落成したことから、大正13年にここに大連商業学校（男子校）が移転した。当時の生徒数は甲種生徒676、第二科101、女子部49名総計882名である³²⁾。二科男子は昭和3年第四回卒業生を最後にして廃止、また夜学校は大正13年3月に大連市に移管され大連實業学校に引き継がれた³³⁾。

在籍者の詳細が判っている昭和4年の教員数は46（内中国人1名、外国人1名）、生徒数は1,136（内中国人40）とある。昭和10年当時の教員に稲葉晋一（商事経済、満蒙事情）、伊藤治栄（商事、簿記）、田内重盛（商事、簿記）、小林清（商事事項、簿記）、森上茂喜（商事、満蒙事情）らの名が見られ³⁴⁾、商業科目の拡充を図っている。

昭和6年に大連商業学校を卒業（15期）した中村和夫氏は本学のインタビューに次のように応じている³⁵⁾。

（授業科目）商業実践…は、簿記の記帳作業。理論ではなくして、銀行簿記だとか貸借対照表の作成の仕方を課題に出してやらせるもの。自分で記帳し、仕訳を出して、各科目に計上するといった一連の作業を練習する。商事要項とか簿記はあくまで理論。簿記については一期から三期はすごかった。英文でも記帳した。英文といえば英文習字という科目があった。

（卒業後の進路）職業に就きたいという者が大部分。進学組では山口高等商業の希望が多かった。推薦で二人ぐらい行けた。試験をしたものと併せて五、六名ぐらい。二番手は長崎高等商業、大分高等商業、船で行けるところばかり。

昭和18年にこの商業学校は大連市に移管され、その後大連経済学校と改称し、昭和21年の廃校まで五千余名に及ぶ卒業生を輩出した³⁶⁾。他方、大正12年の女子部の入学式は弥生高等女子学校の教室を借用、同14年に天神町に移転した³⁷⁾。昭和5年4月に「関東州私立学校規則」により大連女子商業学校として独立、在外指定校の指定を受け、関東州唯一の三年制女子商業学校となった³⁸⁾。

図表4 昭和7年3月制定の授業科目並びに週当たりの時数表³⁹⁾

学 年 学 科	第一学年		第二学年		第三学年	
	時数	課 程	時数	課 程	時数	課 程
修 身	1	道徳ノ要旨	1	左同	1	左同
公 民					1	社会生活、政治生活、経済生活ノ一汎

国 語	6	講読作文習字	5	左同	5	左同 商業作文
数 学	4	算術 代数初歩 珠算	4	左同 商業算術	3	商業算術 珠算
地 理	1	日本地理	1	外国地理	1	商業地理
英 悟	3	講読 作文 会話 習字	3	左同	3	左同
支那語	4	会話 講読	3	左同	3	左同
商事要項	1	総論 各論	2	各論	2	一般の商取引及商業実践
商 品					1	重要商品
簿 記	2	家計簿記 商業簿記	2	商業簿記	2	銀行簿記
タイプライテング			3	邦文 英文	3	左同
家 事	2	衣食住 看護 一家経済ノ大要	2	左同	2	左同 割烹
裁 縫	5	通常衣服ノ裁方 縫方繕方	5	左同	5	左同 ミシン使用法
音 楽	1	単音唱歌	1	左同	1	左同
体 操	2	普通体操 遊戯 競技	2	左同	1	左同
	計 32 時間		計 34 時間		計 35 時間	

学校規則によれば、女性の社会的進出機運に応じて「商業ノ実務ニ従事セントスル女子ニ須要ナル知識技能」を授けることを目的とし、同時に「温良・貞淑・敬虔・感謝・誠実・勤勉」を掲げ、徳操の涵養を重視した⁴⁰⁾。昭和18年4月に大連女子経済学校となり、戦後の混乱の中で大連市政府により統合（日僑女子中学校第三校）され、21年10月に閉鎖された⁴¹⁾。

大連兄妹校近影

① 大連丘陵

大連湾から低い丘陵地帯に向かって上り詰める地形にある。平坦な土地は海岸一帯だけで常に緩やかな斜面に接し、ところどころに「廣場」と称する大きなロータリー（円形交差点）が水平を保って設置されている。大廣場（現中山広場）から四方十方に放射状に放たれた道路の内、巍然たる城塞の観を成す大連病院（現大連大学付属中山病院）へ上る一帯が薩摩町（現解放街）である。この辺りから当時は大連湾と日本に繋がる埠頭がぞんぶん見渡せ、海洋性気候のもと真夏でも過ごしやすい処であったに違いない。

現白玉街に接した処に大廣場小學校（満鐵本社の隣、大廣場寄り）があった。大廣場（大和ホテルから南の一帯が播磨町）から南に向かって射する大通り（現延安路）を二ブロック上った辺り右手（現一徳街周辺）が旧天神町（大廣場から3百メートルの処）となる。青々としたアカシアの木々に囲まれ、

最近植樹された銀杏の若木と相俟って癒される街路である。

旧紅葉町は廣場から西に延びる大道の常盤通り（現中山路）を現希望広場辺りまで、かれこれ2キロほど歩くと（現在の森ビル周辺に）到達する。ここから南方向にのぼり、現労働公園の西側の丘陵地帯が西崗区保健街である。はじめ大連商業学校は大廣場小學校を間借りし、次いで天神町へ、さらに紅葉町（現西崗区保健街）の傾斜地に寄宿舎を、次いで校舎を展開してきた。

② 天神町キャンパス

明治43（1910）年9月15日に大連東公園通りの第一尋常高等小學校（大廣場小學校）の一部を借用して夜間開校した⁴²⁾が、「生徒の年齢体格学科程度等に相適はさるか爲甚不便を免れず殊に今回は其程度を進むると共に昼間授業をも開始するに附いては到底現状に安んじ能はざるを以て」⁴³⁾、同年12月1日に「学校及び生徒寄宿舎敷地として大連播磨町に於いて官有地五千五百三十一坪余の貸し付け」を受け⁴⁴⁾、大正元年9月2日に建坪365坪、寄宿舎730坪を落成し移転した。さらに大正4（1915）年9月に「大典記念植樹のため官有地六町五反四畝の貸付けを受け先ずアカシアの苗千五百本を植栽する」⁴⁵⁾とある。おそらく隣接区域が天神町であったことからこの「大連播磨町」は天神町キャンパスのことである。



左の写真は（現）延安路から撮影した天神町キャンパスの現在の姿（高層ビル方向に延びる道路の先が武漢街）である。一階と思しきベースメントは商店街となり、上階が一見瀟洒な住宅に見える。校舎（旧天神町一番地）のファサードは武漢街と東面の独立街が交差する下り傾斜地にある。旧影はレンガ造り二階建てであったが、この百年の間に5階建て（陸屋根）に改築し、延安路側に地階を増設（6階建に見える）

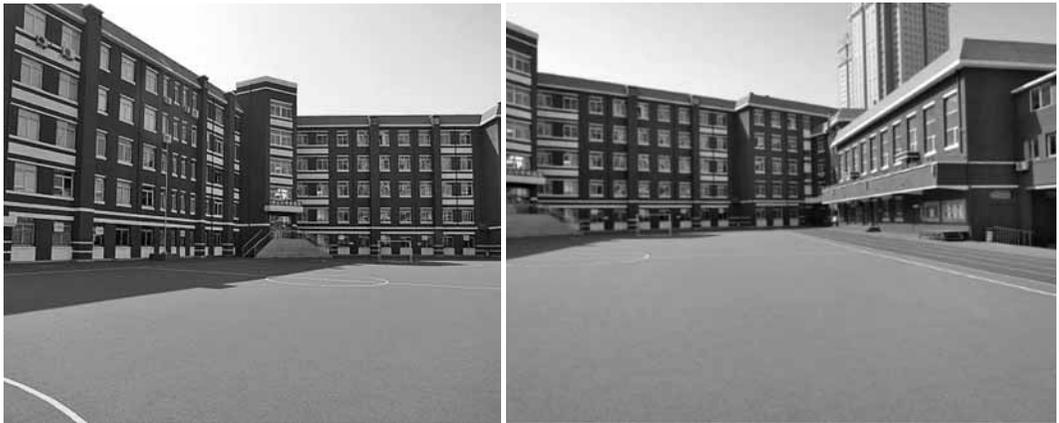
し、建物全体を赤に、そして階層を示すラインに白ペイントを施している。肝心のファサードの近影では玄関を塞いでガラス窓とし、旧影の屋根部分に架かる校章「マーキュリー」も消失し、その



面影はない。

男子部の大連商業学校が紅葉町に移転した後、この校舎は大連女子商業学校となり、現在は「中山区中心小学」として使用されている。

旧影 (<http://blog.sina.com.cn/duqido>) はファサードを中心に撮影されている。近影の乗用車が止まっている面が旧影のファサード部分である。旧影の校舎は天井の高い二階建てに屋根裏がある構造に見えるが、近影は4階に改造され、さらに屋根裏部分に一層を増した5階建て(陸屋根)である。校庭から見た二枚の近影では正面が旧影右ウイング、さらに左に続く建物は旧寄宿舎などを接続した部分(現延安路から見える建物)。右近影正面は同じく旧影の右ウイング、そして右端の建物が左ウイングの校庭側である。現在の校舎は三方が5階建ての構造である。



③ 紅葉町キャンパス

大廣場小學校の辺りは官庁街であったことから、寄宿舎に困っていた。但馬町(明治45年4月~7月まで)、山県町(明治45年8月~同10月末まで)、三室町(明治45年11月~大正2年末まで)と転々とし、満鉄社宅群が広がる三室町に近接する紅葉町7番地(現西崗区保健街22-42号)に明治44年12月16日官有地3,384坪を借り受け、大正7年に寄宿舎を建てる。これが「総工費壹拾萬円、総坪数三百十一坪三階建て…一階に食堂、風呂場、守衛室があり、地下室に炊事場があり、二階正面に娯楽室、舎監室、自習室、武道場があり、三階が寝室」⁴⁶⁾の豪華な寄宿舎であった。

その後天神町の校舎が手狭となり、ここを大正13(1924)年1月に校舎(建築面積3,000平方メートル、地上三階建て)に改築(帝冠様式の和風現代建築)し、大連商業学校が移転してきた。昭和5年9月に新校舎を増設したことにより、名実ともに大連校の本校となる⁴⁷⁾。

茗荷谷の東京校の場合は帝国大学から約1.5キロのところにある。大連同様丘陵地帯に位置し、帝大との間に小石川や千川の大きな谷筋があるが、帝大に教師を求める草創期の私学は、彼らの出張講義が可能な範囲に校舎を形成してきたが、茗荷谷も例外でなかった。翻って、大連の二つのキャンパスも上り下りのある丘陵地帯にあり、直線で1.5~2キロの距離である。現在では武漢路が森茂ビル辺りまで延びていることから、この二つのキャンパスを教師達が行き来するには都合がよかったのである。

紅葉町キャンパスは当時の荘厳なファサードの面影(近影左)を残し、保健街の斜面に威風堂々

佇んでいる。外装は天神町キャンパス同様の赤と白のペイントで塗装されて、玄関の右に「大連市第三十六中学」（高等学校）と刻まれた大きな石碑と玄関左の壁には鋳物製の碑板（大連市重点保存建築 大連商業学校旧跡 2004年）が掲げられている。

この玄関を潜り抜けると広い校庭に出る。南側の一段高いところに寄宿舎を思わせる四階（三階建を四階に改造）の別棟（近影右，陸屋根）がある。さらに登った高台に広い校庭があって，甲子園第12回全国中等学校野球大会（大正15年静岡中学との優勝戦二対一で惜敗）で活躍した往時のナインの放つバットの響きが聞こえるようで熱気を感じる。ともあれ校地が崖の上段，中段，下段に展開している。



天神町キャンパス同様，ファサード両サイドにウイングがあり，右翼の裏側が左下の近影である。左近影奥に飛び出した三角屋根の建物部分（ファサードの裏出口）から校庭に出られる。



④ 校章について

東京高等商業学校（現一橋大学）の校章がマーキュリーの杖の下方両側にローマ字のCC（Commercial College）をあしらったのは1887年ころだという。細部を見ると杖の頭部に（五大陸に）翼がはばたき，マーキュリーの杖部分に二匹の（叡智を現す）蛇が巻き付いて，商業や學術の神であるMercuriusを象徴している。巻き付く蛇を省いてヘルメスの翼部分だけを抽出し，上に「北に一星あり」と星印を，その両翼の間に縦書きで「商大」とあしらったのが小樽商科大学の校章であ

る。これらマーキュリーを校章とする商業学校は多く、ある調査によると全国 243 校の商業学校中 81 校もあるという。

旧天神町校舎のファサード屋根部分に取り付けられたマーキュリーは東京高等商業学校に類似したこの学校のシンボルであったが、現在はファサードそのものが塗り込められ、さらに二階建てを五階建（陸屋根）てに改造したことから面影はない。

昭和 5（1930）年にこの建物を引き継いだ大連女子商業学校校歌の第二節に「…商神の翼に乗りて、広き天地に、力ふるわん我等」とある。その校章は小樽商大のものに近く、ヘルメスの両翼が交差するところにペン型のシルエットをあしらい、杖のシルエットを T 字型に見立てローマ字の C を巻き付けている。この苦心の作は東洋協会商業学校（Touyou-kyoukai College）のそれを意識したデザインである。

紅葉町の（男子）大連商業学校校歌は、昭和 9（1934）年に長尾宗次校長が作歌（作曲園山民平）した各節の出だしに、（第一節）「大空の雲井はるかにマーキュリーのたか渡るみゆ所以あり」、（第二節）「旭陽の照らす曠野をマーキュリーのたか渡るみゆべり」、（第三節）「渤海の潮路遠くもマーキュリーのたか渡る見ゆ母校よ」とあった⁴⁸⁾。これが三節とも昭和 12（1934）年に変更が加えられ、「マーキュリー」は消え、第二節にのみ「商神」の言葉を残した。その理由は明らかでない。校章は羽ばたくヘルメスの間に T 字をあしらいその下にローマ字 C を（スポークを嵌めて）車輪に見立てたものである。天神町の屋根を飾った「マーキュリー」も、兄妹校の校章も手許の旧影が不鮮明なため、これ以上の詳述は避ける。

(iv) 旅順語学校

日清戦争でいったん入手した遼東半島を清国に返還せざるを得ない屈辱（臥薪嘗胆）をこの国が味わうなか、極東アジアへ強硬に進出を推し進めるロシアは不凍港基地（旅順）建設とそこでの秩序維持を名目にウラジオストック経由の派兵・駐屯、そして朝鮮への干渉を始めていた。

明治 38 年 4 月にウラジオストックを目指し航海していたバルチック艦隊とこの遼東半島旅順口を母港とするロシア太平洋艦隊の合流を阻止するために、陸軍第三軍司令官乃木希典は旅順口封鎖を海軍から要請された。そこで苦戦しながら旅順口を見渡せる二百三高地（標高 203 m）めがけて陸軍が攻め入り、港への着弾観測基地を確保してロシア艦隊を殲滅した。

この激戦から 5 年後の明治 43 年 6 月 7 日に、遼東半島（関東州）で働く人を対象に東洋協会は夜間の語学学校を設立し、旅順八島町に官有の建物を借りたが、すぐに校舎狭隘となり、明治 44 年 10 月 10 日に官有地を借り受け東港の旧市街乃木町に移った。

学校は昭和 16 年までは開校していたという。その校則の一部を紹介する。

第一条 本校ハ實際ニ適切ナル日語、英語ヲ教授スルヲ目的トス

但露語、漢文、數學、簿記等ノ科目ヲ加フルコトアルベシ

第三条 修學年限ハ一箇年トシ毎年四月一日ニ始マリ翌年三月三十一日ニ終ル

開校時の生徒は 255 名、第一回修了者（清語科 35、英語科 32、日本語科 2）69 名、ピークの昭和 8 年には 281 名を数えた⁴⁹⁾。英語の受講者が多いのは内地の上級学校への進学準備に有り、公官庁勤

務者の余暇利用と思われる。東洋協会の設置運営になる学校は旅順語学校を除きすべてが商業学校であった⁵⁰⁾が、この語学校（英語と清語）は簿記や商事要項などの商業知識とその実用教育（商業算術、速算、タイプライター等）に重きを置いていた。

昭和4年度の在籍生徒数は中国人65、日本人117名とあり、のちの日本人の統計はないが、中国人は同9年には333、同10年294名に上っている⁵¹⁾。

卒業生の一人に昭和の実業家であり、美術品収集家の首藤定^{しゅとうさだむ}（1890-1959：大分県白杵市出身）がいる。明治44年遼東半島にわたり、大正3年に旅順語学校を卒業、関東都督府外事課勤務を経て、昭和13年大連商工会議所会頭に就任し、実業家として大成する。終戦直後の在留邦人の食糧難を救済するため、ソ連軍を相手に20年かけて収集してきた美術品（現ロシア国立東洋美術館蔵）を雑穀100トンと交換し、また22年大分県に引き揚げ後も引揚者の就職や権利擁護に私財を投じた篤志家である⁵²⁾。

(v) 台湾商工学校

東洋協會臺灣支部付屬私立臺灣商工學校は台湾支部の発議により大正6年2月25日に設立認可願を総督府に提出し、同年3月10日認可された。台湾初の日本人と台湾人の共学制の商科と工科からなる乙種の簡易実業学校であった⁵³⁾。学則第三条には「本校ノ修学年限ハ商科、工科各三箇年ト夜学科ノ修学年限ハ適宜之ヲ定ム」とあり、大正6年11月9日に総督府の認可を受けて財団法人私立台湾商工学校に改組して、形式的に東洋協会から独立した。

第一回入学試験では375名の応募者に対して80名の21.3%の合格率で、商科はそのうち47名（台湾籍29名）、工科33名（台湾籍5名）と台湾籍が商科へ、日本籍が工科を志望傾向にあった⁵⁴⁾。

学校の目的は①言語教育の重視（支那語・朝鮮語・台湾語・英語。馬來語）、②徳・知・体・群・美の五教育の重視、③鍛えぬく精神の育成、④規則順守と責任にあって、中でも馬來語は南洋に進出し開発を行うためであり、北京語は満州地域の殖産商業の担い手育成に重要な言語であった。なかでも、英語は週14～16時数割与えられていた⁵⁵⁾。

図表5 設立時の商科授業科目並びに週当たりの時数表⁵⁶⁾

科目	第一学年		第二学年		第三学年	
	時数	程度	時数	程度	時数	程度
修身	1	人倫道德ノ要領, 作法	1	左同	1	左同
国語	6	講読, 文法	6	左同	6	左同
英語	8	日常身近ノ事物ニ就テノ会話, 発音, 綴字, 習字	8	訳読, 書取, 文法, 会話, 習字	8	左同
台湾語又支那語又馬來語又西班牙語	6	発音, 口述, 記述, 作文	6	左同	6	左同
商事要項及簿記	4	商業法規, 商業実践	4	商業法規, 商業実践, 簿記内外取引, 簿記	4	左同
商品及商業地理	2	農産物, 水産物, 内国, 及本島地理	2	鉱産物, 工業製品, 南支那南洋及外国地理		

経済大要					2	通論, 通貨銀行, 為替
商業算術	6	筆算, 珠算	6	珠算, 商算, 代数	6	珠算, 商算, 代数, 幾何
商業用文及習字	3	電文, 日用文, 公用文, 商業書信, 行書, 細字	3	左同	3	左同
	計 30/36 時間		計 30/36 時間		計 30/36 時間	

なお、大正7年7月3日付「夜学科規則制定の件」認可願⁵⁷⁾の第二条に生徒の定員は各科を通じて三百人、第三条に商業科及語学科の二科とし、第四条で商業科は修身1、簿記6、商業大要4、経済大要2の週間時数を課し、語学科は台湾語、支那語、英語甲、英語乙を設け各6時数一年間修学するとある⁵⁸⁾。

昭和4年に作成された教員一覧に商事要項担当土井孫治郎(大正6年3月)、商品及商業地理担当樋本正夫(大正6年3月)、簿記担当山田幹(大正6年3月)、簿記講師に津田哲雄(昭和4年9月在任)、飯澤要玄(昭和4年9月在任)らの名が残っている⁵⁹⁾。

本学のインタビューに「商科の卒業生は商業文、簿記、算盤等の実務を身につけ、加えて土地の事情に精通し日本語と台湾語に堪能であったためとりわけ重宝された。台湾銀行を始めとする各種銀行、信用組合、保険会社、精糖会社に加えて内地から進出して来る企業からの求人者が殺到した。工科には日本人生徒が多く在籍していたが、土木科や機械科の卒業生は鉄道部、土木部の技手に採用されている」⁶⁰⁾とある。

昭和11年6月の総督府の学制改革で、内地と同じ5年制の甲種実業学校に昇格した。「台湾では一学校に二種以上の実業学校の学科を併置するのを許さないのだから…従来の財団法人を廃し、新たな寄附行為を以て」⁶¹⁾、同14年4月より内地と同じ5年制の私立開南商業学校と私立開南工業学校の二校に分離し、日本の南進のための人材育成(校名の由来は「南方を開拓する」)に当たった⁶²⁾。工業学校は「熱帯医学」「国防工業」「農業」「商業」の研究に重点を置いていた。商業学校は①言語教育を重視(北京語・漢語・日本語・英語・英会話・英文法・馬來語の全部が必修)、②人格を鍛え育てる(修身・書法・公民等)、③専門知識の養成(珠算・簿記・商業実践・商業法規・商業算術・三角幾何・英文簿記など)、④軍事教練などの特徴があった。

他方、「開南と言えば珠算」「珠算をするなら開南」と言うキャッチフレーズが一世を風靡し、「開南の珠算の父」と呼ばれた載榮輝(6期生)や卒業生であり同校の教師となった林天來らによって台湾の珠算史を開いた⁶³⁾とされる。

終戦直後の1946年9月に卒業生らの努力によって財団法人台湾商工学校、私立開南工業学校、私立開南商業学校の三校は台北市私立開南商工職業学校となった⁶⁴⁾。2006年に商学部、情報学部、人文社会学部、運送観光学部の四学部16学科を備えた開南大学の前身である。なお2017年は東洋協会が臺灣商工學校を開校してから百年目を迎える年である。

(vi) 拓殖大学経営新京講習所(長春)

昭和7年10月に東京校第19期生の市川順次が新京に開設した新京語学研究所を充実、拡大する形で新京講習所と同研究室(日出町六丁目式番地)を設立した。講習所では日本人に中国語を、現地人には日本語を中心に教えた⁶⁵⁾。研究室は「卒業生の現地における満蒙事情の調査研究および語学

研修の機関」であると同時に「現地で就職運動をするための拠点」であった⁶⁶⁾が、ともに昭和10年2月に閉鎖された。二年半という短さから、何か不穏な出来事があったのかもしれない。

(vii) 東洋協会奉天商業学校（瀋陽）

奉天地方の日本人会が当時満鉄に甲種商業学校の設立方を要望していたが、満鉄は下級技術者の養成を目的とする実習所を標榜したことから東洋協会満州支部は独自の教育機関の設置を検討し、昭和8年4月に男子部と女子部をもつ修業年数三年乙種程度の商業学校を目指し奉天実業補習学校の校舎を借りて発足させた。男子応募147名中51名、女子応募107名中52名の生徒数でスタートした。満鉄から6,050坪の土地を無償貸与され、昭和9年3月に新学舎（荻町南十条通り72番地：現南十馬路）が完成し移転、在外指定校の認定を受け、新興満州国で活動すべき人材の養成に当たることとなった⁶⁷⁾。昭和12年12月に満州学校組合連合会に移管される。昭和13年4月の学則変更により、男子部が5年制甲種商業学校に昇格した。昭和18年4月に第二本科（四年制夜間）ができた⁶⁸⁾が、邦人の引き揚げ開始により、自然廃校となった。

昭和15年3月に女子部が独立した奉天女子商業学校は、翌年4月から奉天朝日高等女子学校の

図表6 開校当時の授業科目並びに週当たりの時数表⁷⁰⁾

学科目	毎 週		第一学年	毎 週		第二学年	毎 週		第三学年	
	男	女		男	女		男	女		
修 身	1	3	道徳ノ要旨及作法	1	1	左同	1	1	左同	
公 民							1	1	公民心得	
国 語	講読	2	2	国文法、文法	2	2	左同	2	2	左同
	作文	1	1	普通文、書簡分	1	1	左同			
	習字	2	1	楷書、行書	2	1	左同及草書	1	1	草書、硬筆、習字
数 学	2	2	普通算術							
地 理	1	1	満州ヲ中心トシタル東洋地理	1		満州ヲ中心トシタル世界地理	1		満州支那事情	
歴 史	1		満州ヲ中心トシタル東洋史	1		満州ヲ中心トシタル世界歴史				
外国語	満州国語	12	8	発音、訳読、会話、書取、作文	12	8	左同	12	8	左同
	英語	2	2	発音、訳読、会話、作文	2	2	左同	2		左同
商事要項	2	2	商業総論及各論	2	2	商業各論				
商事経営							1		商事経営	
簿 記	2	2	商業簿記	3	3	左同	2	2	銀行簿記	
商 業 文							2	1	商業文一般	
商業算術				2	2	商業算術	2	2	左同	
商 品							2		内外重要商品	
珠 算	2	2	四則及暗算	2	2	左同	2	2	左同	

実 践	2	2				2	2	内外商業実践, 庶務, 会計
体 操	2	2	教練, 体操, 遊戯, 競技	2	2	左同	2	左同
	計 33/33 時間			計 34/ 34 時間			計 36/36 時間	

以下、打字（タイプライター）及速記（女子のみ3年合計4）、裁縫（同12）、家事（同3）、手芸（同2）、音楽（同3）の各科目は表示を省く。

一部を仮校舎としていたが、同16年2月に加茂小学校内の仮校舎に移転した。ともに終戦により自然廃校となった⁶⁹⁾。

昭和12（1937）年から終戦まで奉天校で中国語教師を勤めた三藤勝は本学百年史のインタビューに応じて次のように述べている

（就職先）…進学希望者には三年まで奉商、四年から大連商業学校という者がかなりいた。…自営業も多かったが、就職先としてはやはり満鉄がいちばん。…満州国政府や日本の商社、一部進学する者もいた。…簿記やタイプができるから事務的なものだったと思う。そういう必要に応じて教科を組んでいたのだと思う⁷¹⁾。

（共学）…まったく分け隔てはなかったし、共学ということを意識したことはない。同じように見ていた。朝鮮系の場合は途中で日本名になったので余計だ。クラスに中国人1~2名、朝鮮系2名、併せて3~4名という具合だ⁷²⁾。

この発言に対して、安東生まれの朝鮮人（第10期生）田龍熙氏は長谷部氏のインタビューに答えている。

私が中国語を勉強したのは奉天商業が最初で、学校では普通学校の時から授業はすべて日本語。…当時の奉天、ことに大和町界限はまったく日本の内地と変わらず、日常はすべて日本語。中国語は皆無といってよかった。…クラスでは朝鮮系が2~3人、中国系が1人いた。中国系の生徒は数が少なく、時節柄、先輩から鉄拳制裁のようなこともやられ…1クラス40名の内日本人以外の生徒はわずかに数名。理念としては共学かもしれないが、人数にこれだけ開きがあるし、互いに影響し合うような雰囲気もない。…正確には共学とはいえないだろう。

奉天校の課外活動の内、特記すべきは「全国中等学校優勝野球大会満州大会」である。同校は26回の昭和15年に天津商業に勝ち、夏の甲子園の土を踏んでいる。甲子園では、第一回戦下関市立下関商業学校に13対1で敗退した。なお、満州大会の最多優勝校は通算12勝した大連商業であったが、第21回大会以降財政的負担の大きいことから登場することがなかった。

2014年に放映された台湾映画「KANO 1931年海の向うの甲子園」で一躍有名になった台湾嘉義農林学校は第17回（昭和6年）に初出場し、中京商業に破れて準優勝したが、同じ年に京城高等商業学校も大連校（2年連続9回）とともに初出場し、2回戦で敗退した。なお、京城校は20回（昭和9年）にも甲子園に出場し3回戦まで進んだ。



ところで、2001年に現地瀋陽に取材した百年史編纂委員会室長の長谷部茂氏によると旧校舎は「正面玄関のある教室棟と礼堂のみ残存。現在は修理工場として使われている。数年後には取り壊されるとのことであった」（2001年『拓殖大学百年史研究』2005年3月刊）と記述、その折に撮影された写真（上部の二枚2001.6.16）の提供を頂いた。なお、2017年8月に本学大学院商学研究科を修了した魏秋玲氏が校地（現南十馬路79号）を訪れ、再開発された跡地に建つ遼寧移動信息産業公司 & 郵電科学研究所のスナップ（次頁の五枚）を贈っていただいた。



時代は法科から商科へ

(1) 学校令の変遷

文明開化を象徴する自由民権運動に刺激を受けて法学系（法律学・政治学など）私学群が、社会的ニーズの赴くままに入学資格となる学力も問わずに受け入れて自生的成長を遂げてきた⁷³⁾。

東京開成学校と東京医学校が統合して東京大学が発足した二年後の明治12年に學制は廃止され、代わって教育令が公布された。これは小学校、中学校、大学校、師範学校、専門学校、その他各種学校に区分して、教育の権限を中央から地方の自由に委ねる規定であった。その第五條に「大學校ハ、法學理學醫學文學ノ専門諸科ヲ授クル所トス」、また第七條で「専門学校ハ専門一科ノ學術ヲ

授クル所トス」とその大要を定めた⁷⁴⁾。

近代産業の進展に伴い、政治・行政から経済・企業経営へ、官僚から企業職員へ、さらに言えば虚業⁷⁵⁾から実業へと社会システムと人々の価値意識に大きな転換がなされてきた。このような世情の変化につれて学生たちの教育要求や進学動向、新時代を担う人材を学校教育に求める産業界の変化も高等教育の世界に反映し、実業学校が乱立していった。

日清戦争直前の明治26年11月には、実業教育に関する最初の**実業補習学校規程**（尋常小学校卒業程度、修学年数3年以下、夜間学習も認める）が公布され、これによって社会人教育に道が開かれると同時に海外の地に於いても環境に応じた教育の裁量（地情や職業による繁閑により修業の便宜となる季節や時間を加算して教授する）が許されるようになった。

実業補習学校規程第一條に「諸般ノ實業ニ従事セントスル兒童ニ小學校教育ノ補習ト同時ニ簡易ナル方法ヲ以テ其ノ職業ニ要スル知識技能ヲ授クル」と、その第三條で「修身、読書、習字、算術、及實業ニ関スル科目」を、さらにその第四條「**実業補習学校ノ實業ニ関スル教科目**」は、第二項に「商業地方ニ於テハ商業書信、商業算術、商品、商業地理、簿記、商業ニ関スル習慣及法令ノ大畧、商業経済、外国語ノ類」とある。

明治32年に中等程度の実業教育を施す諸学校を中学校制度と同時に確立する目的をもつ**実業学校令**が公布された。工業、農業、商業、商船学校などの実業学校は、修業年限3年、入学資格を14歳以上（學力修業年数四箇年ノ高等小學校卒業又ハ之ト同等以上ノ學力トス）とした。この勅令によって明治23年の小学校令「**実業補習学校**」に関する規定はその効力を失う。

商法が施行されるようになると、商業社会の充実が図られ、中等段階の商業学校が法律系学校を峻倒するようになり、法学中心から経済学・商学へと社会科学系の専門教育に移行し始めた⁷⁶⁾。台湾協会学校はこの波に乗って、行政科（法系）と実業科（商系）の講義科目をそろえ、やがて東洋協会が海外に展開する学校もこの協会学校を範としたのであった。

実業学校令に基づき、**商業学校規程**が制定され、甲種商業学校（修業年限3年の外、予科2年の設置も可）と乙種（修業年限3年以内、入学資格12歳以上で尋常小学校2年終了程度）とに区分された⁷⁷⁾。

商業学校規定第一條 商業学校ハ甲乙ノ二種トス 土地ノ情况ニ依リ甲種商業学校ノ程度ヨリ更ニ高等ナル商業学校ヲ設置スルコトヲ得、第三條 甲種商業学校ノ授業時数ハ毎週三十三時間以内トス、第六條 乙種商業学校ノ修業年限ハ三箇年以内トスとある。続けて、第七條で乙種学校の時数は三十時間内、第九條で十歳以上修業年数四箇年の尋常小学校卒業以上とされる。

明治36年3月の**専門学校令**は帝国大学・高等学校・高等師範学校以外のすべての高等教育機関を対象にしたきわめて包括的勅令であった⁷⁸⁾。これは帝国大学以外の官立専門教育機関の制度的位置づけを目的としたものであったが、私立専門学校を想定したものであった⁷⁹⁾。

その専門学校令第一條には「高等ノ學術技藝ヲ教授スル学校ハ専門学校トス」とあり、第五條に「中学校若ハ修業年限四箇年以上ノ高等女学校…又ハ之ト同等ノ學力」のある者に入学資格を与え、その第六條で「専門学校ノ就業年限ハ三箇年以上トス」とある。

明治35年「**公私立専門学校一覧表**」⁸⁰⁾の認可18校中に台湾協会学校（のちの拓殖大学）もあり、うち徴兵猶予⁸¹⁾を受けた21校の一である。この学校は、当初法科系の行政科と商系の実業科の二

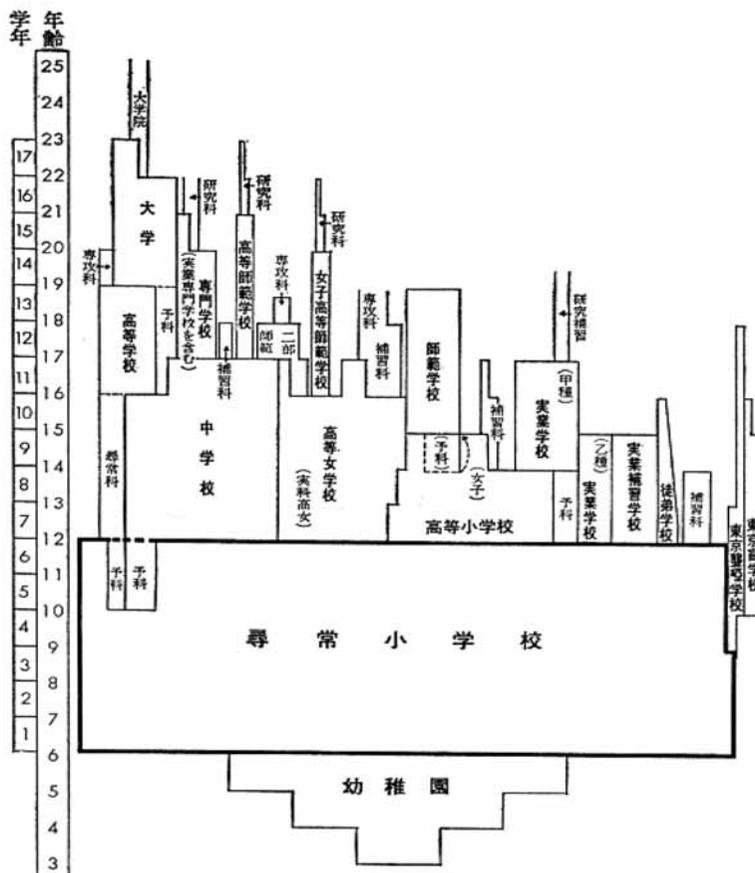
科に始まり、その後、大正4年には(社団法人)東洋協会植民専門学校⁸²⁾に、同7年には「拓殖大学」と改称し、さらに大正11年6月に文部省「大学令」による認可を受けて(財団法人)東洋協会大学となった。これは(学則第一條)「商業及殖民ニ関スル學術ヲ教授シ並ニ其蘊奥ヲ攻究スルヲ」目的とする(第二條)「本大學ハ商學部ヲ以テナル」単科大学であった。

その「拓殖大学」と称するに至った経緯を物語るものが当時の岡田良平文部大臣(大正5年10月9日~同7年9月29日、同13年6月11日~昭和2年4月20日)の以下の記述にある⁸³⁾。

専門學校令によって組織を変更するから(早稲田が:筆者挿入)大學と称することを許可しろと言ふので、…本科三年だけでは困る、其れに豫科一年半をつけなければと言ふので、抛の豫科一年半を置いて早稲田大學と称する事となった。…其の他の各私立法律學校が續々大學の名称を要求して來たので、既に先例がある以上は、許可せぬ訳にも行かぬので…皆許可した。

なお、高等商業學校は商業実務家養成機関として多くは官立の実業専門學校(三年制、ただし東京並びに神戸高等商業學校は予科1年を含め4年制)として開設された。外地でも臺灣、京城、大連に高等商業學校ができた。官立高商は貿易実務家のために語学(英仏独語はもちろんのこと、支那語、露語、

図表7 文部科学省学校系統図(大正8年)



西語、葡萄牙語、マレー語)教育を重視した。やがて、戦時体制に組み込まれた高等商業学校は1944年4月以降、経済専門学校として生き延びるほか、軍事物資生産の担い手となるため工業経営専門学校や工業専門学校へ転換することを余儀なくされた。

臺灣高等商業学校：1919年に台湾総督府立として開校、1942年文部省に移管される。

京城高等商業学校：1907年東洋協会専門学校分校として京城に設置、20年に京城高等商業学校に改組、22年官立に移管、44年京城法律専門学校と統合して京城経済専門学校となる。

大連高等商業学校：1936年11月私立として発足、41年官立移管、46年廃止。

(2) 現地商業教育

東京校が商科の「東洋協会大学」として完成するのは、台湾協会学校創立から22年後の大正11(1922)年であった。外地に設立した兄妹校は既設学校の校舎の一部を借りて夜間にスタートし、統治先の住民との共学制(京城や台湾)や女子部(大連や奉天)の設置、夜間部(ないしは第二科)の採用などの工夫を凝らした現地教育を展開してきた。それらの学校は実業補習学校に始まり、最終目標の甲種実業学校へ、さらには京城の兄妹校のごとく高等商業学校へ、東京校の「商科一科」の単科大学となった。教育内容も当初の官僚を育て統治を目的とした「行政科」ではなくして、現地在住の邦人子女と現地住民への語学を中心にした商業教育であった。異文化との交流手段としての語学教育と簿記会計科目を基礎とする商業教育は外地において公私の仕事の別なく不可欠のものであった。

東京校の第1期生から終戦直前に卒業された40期生(昭和18年卒)までの就職先を百年史編纂委員会の丹念に調べ上げた資料がある⁸⁵⁾。各植民地の官職についた卒業生、外地の東洋拓殖会社や民間会社に就職した卒業生(ただし、台湾については官職の分類がない)の別にその人数を5期ごとに概略集計してみた。なお、卒業生の多くは内地の民間、官途、軍役に就いたが、その資料が欠けていることを無視して官民比率を出した。

その結果40年間に外地に就職した1,411名の内、官途に就いたものは298名(21%)である。外地就職者が最も多かった26~30期の官途組は136名(全官途就職者298名の46%)で、このうち満洲に於いて官途に就いた113名(全期間同地の官途者185名の61%)は同時期の外地就職者232名の59%を占めている。外地に就職した総員を40期で除すと各期平均の海外勤務者が35名、このうち官途組は平均7.5名となる。さらに同じ視点を先の期間を除く35期で除すとそれぞれ25.3名、4.6名となることから官途につける卒業生は僅かであったと言わざるを得ない。東京校の官途組が上述の通りであるから、東洋協会立海外兄妹校の(官)途は狭いものであった。

後述する東亜大同書院も「政治科」と「商務科」の二科制を採っているが、同院の39期に及ぶ各科の卒業生の数は政治科116名で、商務科の2,995名とは圧倒的な大差があった⁸⁶⁾。

台湾協会学校の開校した翌年(明治34年)に、貿易実務家を目指す者を内地で選抜して清国上海で教育するビジネススクール、東亜大同書院(昭和14年4月に旧制大学に昇格)が発足する。この学校は現地植民地の貿易通商を調査研究してきた日清貿易研究所をルーツとするものであった。開学当時の大同書院商務科のカリキュラムとその時数を東京校並びに大連校のそれと比較してみた。

図表 8 東亜大同書院の学科目と本校との比較⁸⁴⁾

	第一年	第二年	第三年	計	大連校	東京校	備 考
倫 理	1	1	1	3	3	3	
清 語	11	10	10	31	24	20	
英 語	7	7	7	21	18	17	
清國 政治地理		2		2			
清國 商業地理	2			2		2	
法學通論	2			2	5		
經濟學	2	2		4	4	4	商工経営含む
財政學			2	2	1	1	
經濟政策			2	2			
商業學	1	2	2	5			
民 法		2	2	4	3	1	
商品學	2			2			
清國 商品學		2		2	2		
商 法			3	2	1		
國際法			2				
商業算術	1	1	1	3	3	7	統計学, 数学含む
簿 記	1	1	1	3	7	5	
清國 制度律令	2			2			
清国 近代通商史		2	2	4	2		
漢字新聞	1	1	1	3	2		
漢文尺牘			1	1	5 9 7	14 3	第二語学 国法学 農政学, 植民論など
合 計	33	33	37	103	93	81	

大同書院の場合、語学教育は3年間に現地語の清語（31時数）と英語（21時数）の52時数、本学は国内において台湾語（20）、清語（14）、英語（17）の51時数。大連校の場合は支那又は朝鮮の現地語（24）、台湾語（9）、英語（18）の計51時数を学習する。内地で選抜し現地で初歩から語学教育する教授時間の潤沢性は大同書院に適わない。

商業科目に目を転ずると、大同書院開学のスピリッツである清国内で調査・研究した政治地理、商業地理、商品学、律令制度、近代通商史などの科目に特色があり、特に「商品学」に計4時数を配当している。この学問分野は商品を対象に生産、流通、消費、廃棄（リサイクル）に至る自然科学的側面、また社会科学的側面から研究するものである。

大同書院にある「商業学」（5時数）は未だ東京校に見られない。代わりに簿記が大連校で7時数、東京校5時数と大同書院の倍の時数を学習し、農政学、植民論、商工経済学（のちの商工経営、経営学）などに特色があった。東京校は大正7年に「商業経営工場管理」が、そして同11年には「商

工業経営」科目が登場している⁸⁷⁾。

ついでに大正9年に設立された日露協会学校の場合⁸⁸⁾、この協会が明治35年に成立し、第三代会頭後藤新平の時代に高等商業学校の性格をもつ学校設立に漕ぎつけ、昭和7年から同13年まで専門学校「哈爾濱学院」、その後「満州国立哈爾濱学院」(大学)となった。露西亞語を基軸にロシア、ソビエト、満州、蒙古の文化経済と、経済、財政、法律、商業、商品、貿易、簿記などの科目を配置していた。ここに育った在留学生らは戦後ソビエトに連れさらされ、強制労働を強いられた者が多かった。

(3) 再び東京校の学科目について

昭和15年度の東京校の学部各学科のカリキュラムが図表9、同10である。○は当該学科独自科目で、商経学科の場合は商業学ないしは流通論(商品学、配給論、関税倉庫論、交通論、海運及空運論、

図表9 昭和15年度授業科目並びに週当たりの時数表⁸⁹⁾

商経學科課程					
第一学年		第二学年		第三学年	
科目名	時数	科目名	時数	科目名	時数
經濟原論	4	經濟學史	②	財政學	2
經濟地理	2	經濟政策	2	會計學	2
經濟史	2	貨幣論	②	商工經營	2
商品學	②	工業會計	②	銀行論	2
配給論	②	保險論	②	外國爲替	②
銀行會計	②	金融論	②	貿易論	②
税關倉庫論	②	民法(物權)	2	民法(債權)	②
憲法	2	商法(總則 商行為)	2	商法(會社)	②
國際公法	2	殖民政策	2	手形小切手法	1
民法(總則)	2	國際私法	2	海外經濟政策	1
殖民史	2	外交史	2	滿支事情	
交通論(陸運)	2	海運及空運論	②	南洋事情	
外國語	4	外國語	4	露西亞事情	
教 練	2	演 習	2	歐米事情	4
		經濟學特殊研究		外國語	
		經營學特殊研究	2	演 習	4
		教 練		經濟學特殊研究	
經營學特殊研究	教 練	2			
				現勢特別講座	不定時
計 32 時間		計 32 時間		計 29 時間	

* 外国語は、支那語、露語、南洋語、南米語、独逸語から一科目を選択する。

* 選択科目群：拓殖学科必修科目の外、商業数学、社会学、社会政策、景気論、戦時経済学、民法(親族相続)、林政学、気象学、商業英語、原書講読、統計学があり、各学年1科目以上を選択履修すること。

* 昭和11年10月の教授会で「拓殖・殖民」の文字に「植」の字を使わないように決議している(『拓殖大学百年史 部局史編』p.320参照)。

図表 10 授業科目並びに週当たりの時数表

拓殖學科課程					
第一学年		第二学年		第三学年	
科目名	時数	科目名	時数	科目名	時数
經濟原論	4	經濟政策	2	財政學	2
經濟地理	2	世界經濟論	②	會計學	2
經濟史	2	資源論	②	商工經營	2
憲法	2	東亞金融論	②	土地經濟論	②
民法（總則）	2	農業經營學	②	協同組合論	②
國際公法	2	政治學	②	農政學	②
刑法	②	外交史	2	文化政策學	2
殖民主	2	殖民主政策	2	海外經濟事情	②
農産汎論	②	民法（物權）	2	滿支事情	
畜産汎論	②	國際私法	2	南洋事情	
民族學	②	商法（總則商 行爲）	2	露西亞事情	
交通論（陸運）	2	行政法	②	歐米事情	
外國語	4	外國語	4	民法（債權）	2
教 練	2	演 習 殖民主特殊研究 農業經濟特殊研究 政治法律特殊研究	2	手形及び小切手法	1
				外國語	4
				演 習 殖民主特殊研究 農業經濟特殊研究 政治法律特殊研究	4
		教 練	2		
		現勢特別講座	不定時		
		計 32 時間	計 32 時間	計 29 時間	

金融論，銀行論，外国為替，貿易論，手形小切手法など）と會計学（銀行會計，工業會計，會計学，商工經營，經營学特殊研究など）が特徴である。

本学の商經學科は予科初年次に商業通論と簿記を，本科で配給論，関稅倉庫論，保險論，金融論，交通論（陸運・海運・空運），外国為替などの流通各論と三年次で會計学を各二時数ずつ学んだうえで銀行會計，工業會計，會計学，商工經營を履修させている。

拓殖學科の語学並びに選択科目は商經學科の場合と同じである。学科目の特徴は植民論（經濟地理，民俗学，資源論，土地經濟論，殖民主史，殖民主政策，殖民主特殊研究など）と農業論（農業汎論，畜産汎論，農業經營学，協同組合論，農政学，農業經濟特殊研究など）にある。なお，東京校開学当初の「行政科」の名残をこの時数表に求めるならば政治学，財政学，行政法，外交史，刑法，政治法律特殊研究に生かされている。大正 11 年に「専門学校」から商科一科の大学に昇格した東京校と海外に展開する甲種商業学校とでは学問の深淵に相当の開きがあることから，同じレベルで論じることはいけませんが，東洋協会の目指してきた実業教育の一端が判る。

(4) 兄妹校を自立させた東洋協会のスピリッツ

本稿では兄妹校の創設・維持のための財政的工面に全知全能を傾けてきた東洋協会の努力に言及できなかったが、手塩にかけた東京校は大正 15 年にその経営から切り離し、台湾並びに大陸に設立した学校も徐々に現地化させ、分離独立させた。「(東京校)は大正 11 (1922) 年に大学令による大学昇格を果たし、財団法人として独立したが、経営母体であった東洋協会との関係は、協会解散の日まで続」⁹⁰⁾ くなか、昭和 17 年 8 月改定の財団法人拓殖大学寄附行為「大学評議員に関する規定 (拓殖大学一覧 昭和十八年)」は次のように定めていた⁹¹⁾。

寄附行為第八条に「本大學ニ評議員五十名以内ヲ置ク」、次いで第九条「評議員ハ左ノ六種トス」と規定し、具体的人選は①本大學學長、②社団法人東洋協會會長、③社団法人東洋協會一名、④社団法人東洋協會理事中ヨリ互選シタル者三名、⑤本學ニ功勞アル者及學識經驗アル者ノ中ヨリ社団法人東洋協會會長ノ推薦シタル者十九名以内、そして⑥このほか學長ノ推薦シタル者二十五名以内とある。

こうして戦前期は東洋協会の人的絆を重視し、自立後も各兄妹校の財政面・経営面の支援（この検討は別稿に譲る）を怠らなかった。昭和 24 年 12 月 15 日に「私立学校法」が公布され、東京校も財団法人から学校法人に改組して、民主的経営を確保するための評議員会が刷新された。その結果、現行の寄附行為第 28 条で「評議員 40 名以上 60 名以内をもつて組織する」とその定員を定め、次条で評議員は次の 6 種、すなわち①総長 1 名、②設置校の長、③この法人に功勞のある者及び学識経験者の中より理事会が推薦した者 10 名以上 20 名以内、④教職員に推薦された者 10 名以上 15 名以内、⑤学友会の推薦した者 5 名以上 10 名以内、⑥後援会の推薦した者 5 名以上 10 名以内と規定されるに至った（昭和 26 年 3 月 8 日施行）。

この寄附行為で新たに⑤の学友会並びに⑥後援会が評議員 20 名以内の選出母体となった。特に法人格をもたない後援会という、学校法人への財政的支援能力に欠けた集まりが大学の意思決定の中核に位置し、大学行政を攪乱するようになった。兄妹校の創設者東洋協会は必要な資金を工面して、経営には口を出すことのなかった。戦後の評議員選出規定がこの精神を崩壊させ⁹²⁾、これが戦後の本学発展を阻害する一因となった。

(5) 東洋協会の北漸⁹³⁾

第一次大戦 (1914-1918) の勃発を契機にこの国に「南進ブーム」が巻き起こると、間髪を入れず政官軍民の有力者たちによる南洋植民地文化を啓蒙する「南洋協会」が大正 9 (1915) 年に設立された。これは膨張を続ける植民地経営を担う人材の育成と現地の有用な情報を収集することに目的があった。この協会は「広く南洋の事情を調査研究し、以て南洋利源の開発に努め、彼我民族の福利を増進する」ためにジャワ、スマトラ、ボルネオ、セレベス、マレー半島、フィリピン群島の開発に乗り出した。しかし、この協会の教育活動は東洋協会のそれとは異なり、内地で選抜した学生をベトナムで教育する方式であって、昭和 17 年に開校したサイゴン「南洋学院」⁹⁴⁾ がそれである。

「南進ブーム」は早くも大正 4 年の「東洋協会植民専門学校」への改名の引き金ともなった。東

洋協会専門学校の学則第一條に「本学ハ臺灣清国及朝鮮ニ於テ…」⁹⁵⁾と規定していたところ、東洋協会植民専門学校では第一條「本校ハ臺灣、朝鮮及支那其他南洋ニ於テ公私ノ業務ニ従事スルニ必要ナル學術ヲ授クル」⁹⁶⁾とし、京城、旅順、大連という「北進」の方向性を修正した。

大正6年4月の植民専門学校入学式訓示に「本校は所定の学科を卒えたる後、わが新領土又は支那其他南洋諸島に出て、各種の業務に従事」と南洋への言及がある。また、大正6年4月12日の始業式は、「臺灣がわが領有に帰してより今や二十有余年を経たるが、その間において制度文物の発達頗る著しきものがある。殊にこの臺灣は南洋と密接な関係を有して、実にわが南洋発展の門戸となる」とする小松原校長の訓話が残っている⁹⁷⁾。

ときを同じくして、大戦の結果ドイツが敗退すると旧ドイツ領赤道以北のニューギニア地域が日本の委任統治の地となり、南洋庁を設置して開拓に乗り出している。協会は昭和2年4月に定款の第一条を変更して「臺灣、朝鮮及滿州其他東洋」としその「改正理由書」で「範圍ヲ拡張シ蒙古其他支那南洋南米西伯利亚等海外發展地ヲ含ム意味ヲ以テ」「臺灣、朝鮮及滿蒙其他東洋」に改めた⁹⁸⁾という。注目すべきは「南洋」と明示せず「南洋…ヲ含ム意味ヲ以テ」「其他」としたのである。小松原第二代学長の先の訓示にもかかわらず、早くも協会はその活動の限界を感じていたのではなからう。

見方を変えてみると、台湾総督府民政長官内田嘉吉と南亜公司社長井上雅二が中心になって南洋協会が立ち上がったが、この二人は東洋協会にもかかわりがあり、「東洋協会の會頭と相談して臺灣以南、南洋方面の事は南洋協会が擔當する諒解を得て成立した」⁹⁹⁾ようである。

大正6年に遅ればせながら台湾商工学校が開設され、その学校規則第一条で「本校ハ内地人及本島人男子ニ簡易ナル商工業ノ智識技能ヲ授ケ主トシテ臺灣南支那及南洋ニ於テ商工業ニ従事セントスル者ニ適応ノ資質ヲ得シムルヲ目的トス」と定める。また、昭和14年に「南方を開拓する」意味を込めて命名した「開南商業学校」と「開南工業学校」を新設したが、馬來語を必修科目としたが、東洋協会の海外兄妹校の配置は南洋協会とは競合させないように、台湾協会学校当初の学則「臺灣、韓国及滿州及南清地方」を教育の限界としたのであった。奇しくも台湾校を除くと京城校に次いで、旅順語学校を起点に南滿州鉄道沿いに大連、新京、そして奉天と北漸したのである。

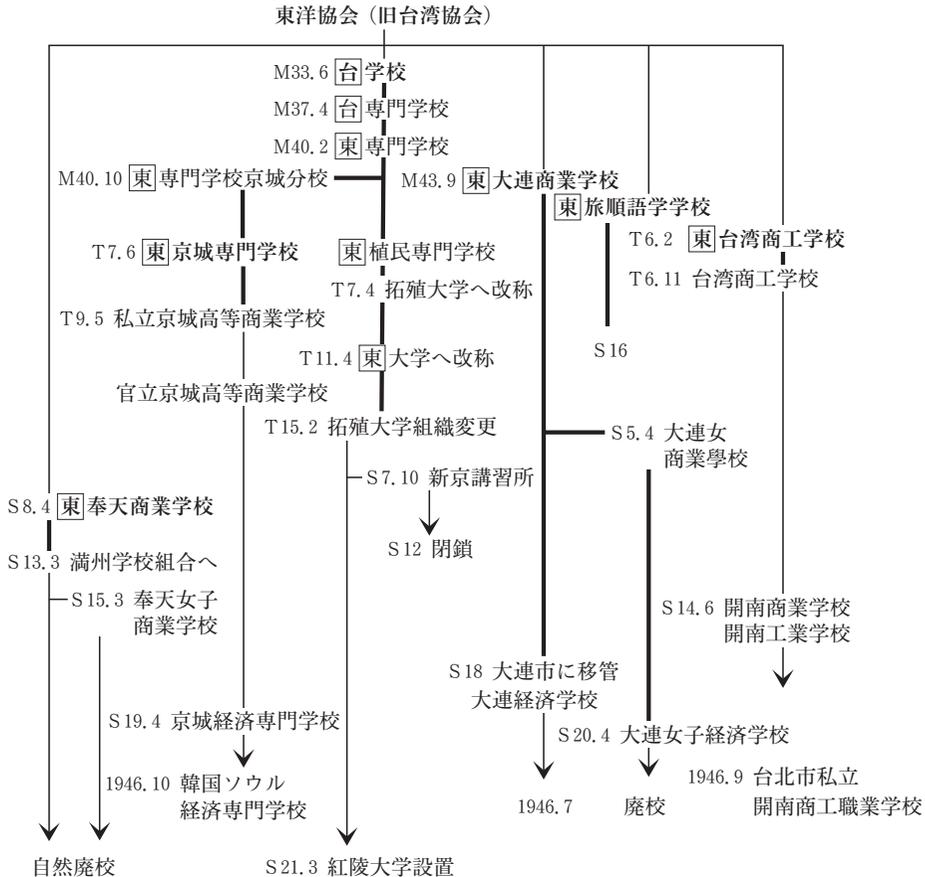
むすび

東洋協会が邦人居留地に法灯をともして、現地に溶け込む学校経営を行ってきた。この教育施策は1945年までのたったの四十年間であったが、終戦時には東京校を除きすべてがその地の礎となった。無念なことに卒業生たちの茨の道はここから始まる。内地に引き上げた卒業生・在校生の苦労は多少とも知るすべがあるが、在留邦人・現地人を問わずこれらの学校で教育を受け現地に留まった卒業生らが日本語の能力があるというだけでその地位を更迭され、度重なる労働改造教育に服し、終生個人の能力を発揮できずに社会主義の傍らにうずもれた方がいたのである。

翻って、創立百二十年を迎える本学（東京校）は商学部始まり、政経学部、外国語学部、工学部、国際（開発）学部、そして北海道短期大学を展開している。戦前期東洋協会が目指したものは植民地の商工経営と、その地で活躍する官吏の養成であった。期待される教育像を海外の未開の地で活躍する商社マンと仮定すれば、まず必要な知識は現地語の習得に始まり、次いで営業の成果を

図表 11 兄妹校の系譜

注…台 東は台湾協会 東洋協会の略
太線…東洋（台湾）協会直属の時代



記帳する能力（最近ではコンピュータによる情報処理）である。そのための第一の教養は語学であり、戦後その伝統を継いだのが商学部貿易学科であった。また商工経営は同学部の経営学科に受け継がれた。その後、語学に特化した外国語学部が新設（昭和52年4月）され、官吏養成を志向してきた知の体系は政経学部に地域（地理・経済・政治）研究の根を育ててきた。さらに大陸開墾の植民政策の名残が北海道短期大学の農業経済である。ところが、本学の来歴を吟味せずに知の体系の整合性を鑑みることなく、さらなる新設学部を開学したことが今後禍根とならないことを願う。

本稿で特に大連校の旧影を取り上げた。天神町キャンパスが1912年に開校し、紅葉町キャンパスは1919年に建設に着手した。その後幾多の増・改築を経て、大連政府の管理下となり、さらに文化大革命の苦難を乗り越えて一世紀に渡る風雪に耐えてきた。これらキャンパスの生みの親である東洋協会が手塩にかけ校舎を重厚に磨きあげ、この遼東半島の人々に引き継がれてきた。

最初「東洋協会」は現地小学校の一部を借りて夜間に開校することに始まり、地情に即した共学制、女子部などの設置を通じて現地住民と居留民への語学と商工経営知識の教授を通じて植民地の文化的福利を図ってきた。協会員たちは学生の父兄に余計な負担を掛けることなく、浄財の工面に奔走して、早期の分離独立を図ってきた。この東洋協会の理念を知るにつけ、読者は戦後の本学後

援会の如き企みを如何に思われよう。

本学の戦後を回顧するに、自力で資金集めをする苦勞を知らずに戦前の遺産を喰い繋いできた法人は、恩賜記念講堂や戦後復興のしるしであった茗荷谷ホールを惜しげもなく取り壊し、竣工して30-40年のS館やB館までも無造作に破壊してしまった。さらには茗荷谷キャンパスの再開発では寄付を募る力量に欠け学生納付金を長期に溜め込む手法でしか目的を達成できなかった。

自校史講座が最近各大学で流行っている。本学でも渡辺利夫前学長の肝いりの講座を設け、渡辺利夫著『アジアを救った近代日本史 — 戦前のグローバリズムと拓殖大学 —』（PHP新書 2013年）を教材に開講した。同著の内容はさて置き、その第一講が「ある家族の肖像」で、渡辺氏の家族写真が添えられ、氏の生い立ちが語られている。奇異に思われるかもしれないが、歴史家のマナーとして、至極もっともなことである。歴史は人が綴るものであるから、その歴史著述者の生い立ち（生まれ育った環境や個人の持つ性格）が文脈を左右するのである。

筆者の場合、学資を稼ぐために戦前満州に働き、これを原資にして昭和18年に東京校を繰り上げ卒業した親をもつ筆者は、昭和40年代に同じ大学を卒業し、親子して本学に奉職した。その間延べ90年にわたり感得した大学観から兄妹校の来住方を紡いでみた。

今次の百年史編纂委員会が「海外兄妹校」を初めて集成されたことから、これをベースにその全体像を追ったが、素描に終わってしまった。今後続く著述家の(Hi)storyに期待して、ここに筆を擱く。

〔注〕

- 1) 水野 遵^{たかし}（1850-1900）は明治4年5月政府から清国留学を、同6年2月に台湾視察を命じられ、6年8月海軍省出仕。日清戦争後台湾授受のため、弁理公使として樺山台湾総督らと渡台。29年4月に台湾総督府民政長官となるが、乃木希典第三代総督や学務部長伊澤修二と合わず、30年7月非職する（黄文雄著『拓殖大学通史（戦前編）稿本』p.50参照）。この前後に台湾協会創設に東奔西走し、協会成立時の初代幹事長に就任した。同協会学校の成立を見ることなく明治33年6月15日長逝、「その生涯は台湾に始まり、台湾に終わったといえよう。実務上の中軸として台湾協会の基礎を固め、台湾協会学校創設への道を開いた水野の功績は誠に大なるものがあった」（拓殖大学創立百年史編纂室『拓殖大学百年史 通史編1』p.57）と評価されている。
- 2) 山根幸夫稿「台湾協会の成立とその発展 — 日本植民政策の一側面 —」『東京女子大学附属比較文化研究所紀要』第36巻 p.58.
- 3) 山根幸夫稿「上掲論文」p.55 参照。
- 4) 山根幸夫稿「上掲論文」p.58.
- 5) 拓殖大学百年史編纂委員会『拓殖大学百年史 明治編』（平成22年3月）p.54.
- 6) 明治32年8月3日勅令第359号「私立学校令」は小学校令、中学校令、高等学校令、大学令などの諸学校令との関係では一般法の関係で、各諸令の補充的規定である。
- 7) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 明治編』p.83. なお、拓殖大学六十年史編纂委員会『拓殖大学六十年史』（昭和35年11月）p.61には第二学年の民法の時数2とあり、数学の科目はない。
- 8) 拓殖大学百年史編纂委員会『上掲書 明治編』（平成22年3月）p.84.
- 9) 拓殖大学百年史編纂委員会『上掲書 明治編』（平成22年3月）p.84 参照。
- 10) 西川孝治郎著『日本簿記史談』（同文館 昭和49年5月）pp.385-389 参照。
- 11) 西川孝治郎著『上掲書』pp.392-393.
- 12) 拓殖大学六十年史編纂委員会『拓殖大学60年史』pp.102-106 参照。
- 13) 拓殖大学百年史編纂委員会『拓殖大学百年史 大正編』（平成22年7月）p.67 参照。
- 14) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 明治編』p.190.

- 15) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 大正編』p. 75.
- 16) 拓殖大学百年史編纂委員会『拓殖大学百年史 明治大正編』(平成 28 年 3 月) p. 219.
- 17) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『拓殖大学百年史 資料編 (海外兄弟校)』(平成 20 年 3 月) p. 163 参照。
- 18) 拓殖大学六十年史編纂委員会『前掲書』(昭和 35 年 11 月) pp. 227-228.
英語 (教授兼主事: 石村保三郎), 英語 (教授: 藤田秀松), 簿記, 会計, 商業通論 (教授: 南谷秀次郎), 倉庫論, 商業作文, 商業歴史 (教授: 大野伝次郎), 数学, 商業地理, 朝鮮語 (教授: 山本正誠), 体操 (学生監: 松浦鉄彌), 東洋事情 (講師: 高久敏夫), 構文 (講師: 小永井解太郎), 商法 (講師: 箱田淳), 銀行論, 経済政策 (講師: 原孝司郎), 取引所論 (講師: 岡部俊策), 法学通論 (講師: 馬場一郎), 殖民政策 (講師: 杉本良), 統計通論 (講師: 田中雄), 民法 (講師: 喜頭兵一), 東洋史 (講師: 荻山英雄), 修身 (講師: 真能義彦), 経済原論 (講師: 工藤重雄), 財政学 (講師: 美座流石), 保険論 (講師: 鷹松竜種), 法律学 (講師: 切山篤太郎), 修身 (講師: 後藤端巖), 書法 (講師: 島村新右衛門), 海運論 (講師: 島永四方司), 作文 (講師: 高橋彦彦), 商品学 (講師: 池田稲城), 支那語 (講師: 草場謹三郎), 英語 (講師: 落合兼光), 英語 (講師: E. W. クーンズ), 朝鮮語 (講師: 呉一相), 支那語 (講師: 王麟書)
- 19) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 163.
- 20) 黄文雄著『拓殖大学通史 (戦前編) 稿本』(平成 16 年 3 月) p. 149.
- 21) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 172.
- 22) 末松芳信稿「わが国における経営分析研究の先駆者に思いを寄せての目録整理」(『年報経営分析研究』23 号 p. 16) 参照のこと。
なお, 大連高等商業学校は昭和 11 年 11 月に福海茂太郎が私立の旧制専門学校 (修学年限 3 年の本科と一年制の別科) として設立 (早苗校舎: 大連商業学校の西 2 キロの地), 昭和 16 年 4 月に官立移管。同 19 年 4 月に大連経済専門学校となり, 1946 年に廃止される。現在その学校は大連教育学院となっている。
- 23) 支那に関する有本邦造の著作に次のものがある。『支那貨幣論』森山書店 (1935), 『標準家計簿記教科書』大同書院 (1935), 『支那会計学研究』大同書院 (1941), 『支那固有会計』森山書店 (1941)。
- 24) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 213 参照。
- 25) 米内山震作稿「拓大と朝鮮語」『海外事情』Vol. 18, No. 10, p. 8 (拓殖大学百年史編纂委員会『拓殖大学百年史 明治編』p. 18)
- 26) 拓殖大学百年史編纂委員会『拓殖大学百年史 昭和前編』(平成 23 年 3 月) pp. 73-74 参照。
- 27) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 大正編』(平成 22 年 7 月) p. 73.
- 28) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 大正編』(平成 22 年 7 月) pp. 73-74 参照。
- 29) 拓殖大学創立八十周年記念事業事務局『拓殖大学八十年史』(昭和 55 年 11 月) pp. 131-132.
- 30) 大連商業学校創立三十周年記念式典で有松傳校長の式辞 (拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 33)
- 31) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『上掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 37 参照。
- 32) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『上掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 51 参照。
- 33) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『上掲書 資料編 (海外兄弟校)』「解説」p. 18 参照。
- 34) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『上掲書 資料編 (海外兄弟校)』pp. 44-45.
- 35) 長谷部茂編著『国際貢献の文脈 その 1—満州・中国編—』(拓殖大学 2005 年 3 月) pp. 433-438.
- 36) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 441 参照。
- 37) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 442 参照。
- 38) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『上掲書 資料編 (海外兄弟校)』「解説」p. 20 参照。
- 39) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『上掲書 資料編 (海外兄弟校)』pp. 62-63.
- 40) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 442 参照。
- 41) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 443 参照。
- 42) 昭和 16 年 2 月 13 日の『大連商業学校沿革史』(抄)によると「明治 40 年頃より愛宕町付近で日露戦争当時の馬小屋であった家屋を利用して河合篤叙氏が経営しておられたが…それを廃校として, 同時にその生徒を引き継ぐこととなった」とある (拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 35)。
- 43) 「明治 45 年 2 月 4 日付け東洋協会評議員会録」拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 14.

- 44) 「大正 5 年 5 月 11 日付け東洋協会満州支部事業報告」拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 24.
- 45) 「大正 5 年 5 月 11 日付け東洋協会満州支部事業報告」拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 25.
- 46) 『大連商業学校沿革史』(抄) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 41.
- 47) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 40 参照。
- 48) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 43. (『大連商業学校沿革史』(抄))
- 49) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 明治編』(平成 22 年 3 月) p. 168 参照。
- 50) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 明治編』(平成 22 年 3 月) p. 165 参照。
- 51) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 69 参照。
- 52) 『20 世紀日本人名辞典』日外アソシエーツ 2004. 7.
- 53) 小野憲一稿「日本統治時代における台湾の職業教育に関する研究 — 私立台湾商工学校の設立経緯と展開を中心として —」『環太平洋大学紀要』No. 5 (2012), p. 7.
- 54) 小野憲一稿「上掲論文」p. 7 参照。
- 55) 小野憲一稿「前掲論文」p. 6 参照。
- 56) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』pp. 72-73.
- 57) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』p. 110 参照。
- 58) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』pp. 109-110.
- 59) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』pp. 146-147 参照。
- 60) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 大正編』(平成 22 年 7 月) pp. 77-78.
- 61) 古谷昇編著『(稿本) 拓殖大学百年史通史 (戦前編)』p. 707.
- 62) 小野憲一稿「前掲論文」p. 7 参照。
- 63) 小野憲一稿「前掲論文」p. 7.
- 64) 小野憲一稿「前掲論文」p. 8 参照。
- 65) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 83 参照。
- 66) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 85.
- 67) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』(平成 23 年 3 月) p. 444 参照。
- 68) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』「解説」p. 28 参照。
- 69) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』「解説」p. 29 参照。
- 70) 拓殖大学百年史史料編纂委員会『前掲書 資料編 (海外兄弟校)』pp. 244-245 参照。
- 71) 長谷部茂編著『国際貢献の文脈 その 1—満州・中国編—』(拓殖大学創立百周年編纂室 2005) p. 454.
- 72) 長谷部茂編著『上掲書』(拓殖大学創立百周年編纂室 2005) p. 456.
- 73) 天野郁夫著『大学の誕生 (上)』(中央公論新社 2009 年 6 月) p. 154.
- 74) 天野郁夫著『上掲書 (上)』p. 42 参照。
- 75) 政治・法律などの「虚学」に対して、商・工・農などの学問が福澤諭吉の啓蒙した「^{サイアンス}実学」であって、明治 32 年に「実業学校令」が制定され、同 36 年の改正「実業学校令」には「^{サイアンス}実業学校ニシテ、高等ノ教育ヲ爲スモノヲ、實業専門學校トス、實業専門學校ニ関シテハ、専門學校令ノ定ムル所ニ依ル」と整理している [天野郁夫著『大学の誕生 (下)』(中央公論新社 2009 年 6 月) p. 194 参照]。「実業」は、工業・農業を含むとはいっても、何よりも「商業・起業・企業」を規定している。「実業の時代」イコール「実業教育の時代」、さらにいえば「商業教育の時代」が幕を開けようとしていたのである (天野郁夫著『大学の誕生 (下)』p. 194)。
- 76) 天野郁夫著『上掲書 (下)』p. 190 参照。
- 77) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 明治編』p. 165 参照。
- 78) 天野郁夫著『大学の誕生 (上)』(中央公論新社 2009 年 6 月) p. 367 参照。
- 79) 天野郁夫著『上掲書 (上)』p. 367 参照。
- 80) 天野郁夫著『上掲書 (上)』p. 269.
- 81) この国の徴兵制度は明治 6 年の発足当時から中等・高等教育を受けたものに対して猶予や免除を与える特典があったが、これは官立の諸学校に限られていた (天野郁夫著『上掲書 (上)』p. 284 参照)。この猶予・免除規定は数度の改正を経て、「文部大臣ニ於テ、中学校ノ学科程度ト同等以上ト認メタル学校、若クハ文部大臣ノ認可ヲ経タル学則ニ依リ、法律学政治学理財学ヲ教授スル私立学校」に拡大され、明治

34年1月9日台湾協会学校も徴兵令第13条による徴兵猶予の認定を受けた（拓殖大学創立八十周年記念事業事務局『拓殖大学八十年史』（昭和55年11月）p.85参照）。

- 82) 当初外交上の配慮から「植民学校」という名称は採用されなかった。しかし、一次大戦期間東洋協会植民専門学校と改称したのは、他の商業学校との競合状態が激化し、「植民」の専門教育を強調して差別化を図る必要性が生じたためである。大熊智之稿「近代日本における植民教育の展開と『植民者』像」（2012年度KAKENの研究概要 [11. J03642]）
- 83) 国民教育奨励會編『教育五十年史』民友社（大正11年）pp.213-214参照。
- 84) 田中孝治稿「東亜同文書院と清代末の中国固有の簿記」雑誌『産業經理』Vol.77, No.2, p.139参照。
- 85) 『拓殖大学百年史 昭和前編』には東京校を卒業して台湾、韓国、満洲、南洋等に就職した者の名寄せ（台湾への就職者は『拓殖大学百年史 昭和前編』p.461, 朝鮮『同書』p.502, 満洲『同書』p.569, 中国『同書』p.671, 南洋『同書』p.695, それぞれその頁から採取した）資料がある。

東京校の外地就職先状況

就職地	台湾		朝鮮		満州		その他		累計		
	官途	民間	官途	民間	官途	民間	中国	南洋	官合計	民合計	総計
1-5期 1903-	8	8	3	26 8	4	17	12	2	15	65	80
6-10期 1908-	17	17	3	44 16	1	32 2	5 2	2	21	100	121
11-15期 1913-	5	11	5	48 28	5	50 10	21 3		15	130	145
16-20期 1918-	5	16	2	42 22	9	55 8	46 1	19 1	16	178	194
21-25期 1923-	11	17	5	25 19	27	56 11	22 7	6 2	43	126	169
26-30期 1928-	17	13	6	34 24	113	119 18	41 16	23 3	136	230	366
31-35期 1933-	7	11	10	21 2	29	118 17	45 6	13 2	46	208	254
36-40期 1938-	1	6		3	5	46 6	19 1	2 1	6	76	88
累計	71	99	34	234 -1 119	185	493 -2 72	211 -3 36	67 -4 9	298	1,113	1,411

*1 うち朝鮮の金融組合に勤めた者の総数 *2 うち南満州鉄道に入社した者の総数
*3 うち官途に就いた者の総数 *4 うち官途に就いた者の総数

- 86) 田中孝治稿「前掲論文」p.138参照。
- 87) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 大正編』（平成22年7月）p.124参照。
- 88) hakodate-russia.com参照。
- 89) 拓殖大学百年史編纂委員会『部局史編』pp.33-35参照。
- 90) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』p.437。
- 91) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 昭和前編』pp.437-438。
- 92) 拓殖大学後援会規約第5条に(1)準会員（毎年学校を通じて後援会費を納入している学生の父兄）、(2)正会員（毎年五万円以上を寄付する個人）、(3)賛助会員（毎年二十万円以上寄付する法人等の会員）によって後援会が構成され、とあり、(1)の在学生の年度納付金の内から年間1万円（在学生を1万人と仮定すると年間約1億円）を、(2)の大学との取引業者からは賛助会費（1社毎年20万円）を徴収して後援会の収入に充てている。にもかかわらずその運営主体は(1)の在学生の父兄の代表ではなく、(3)正会員と称する得体のしれない卒業生らである（拙著『みち草』DTP出版 2015年、pp.159-160参照のこと）。学友会も同様に在学生から入学時に1万円、その後2年生から4年生の間は各年次6,500円を徴収して会務収入にしてきた姿勢は恥ずべきではなからうか。

東洋協会兄妹校は、苦学生から特段の口銭を徴して学校維持にあてる作法はなかったし、この種の評議員を選出する母体をもたなかった。在学生の父兄という弱者から後援会や学友会維持のための徴収はあってはならない。

- 93) 北米大陸を目指した移住民は荒野を耕し肥沃な新しい土地を求めて険しいトレールを踏んだ。東海岸に発した西進のムーブメントはアパラチア, 大草原, ロッキー, シェラネバダの険しい山並みを数世紀かけて踏み越え太平洋に到達した。このパイオニアスピリッツは牛歩のごとく進むことから「西漸」とよぶ。東洋協会の歩みもこれに似て, 「北進」ではなく, 着実に現地に馴染み, その地の礎となっていた。
- 94) この学院は, 国内で選抜した学生 30 名を現地ベトナムにて 3 年間修業させる全寮制の教育機関 (昭和 17 年に開校) であった。授業は週 6 日, 毎日 6 時間開講, 安南語は週 5 時間, 仏語同 5 時間, 国語 2 時間, 生物学 3, 熱帯衛生 1, 生物学実験 1, そして商業通論, 簿記, 地政学及び経済地理が各 2 時間あった (亀山哲三著「南洋学園 — 戦時下ベトナムにつくられた外地校 —」芙蓉書房 (1996) p. 63 参照)。
- 95) 拓殖大学百年史編纂委員会『前掲書 明治編』(平成 22 年 3 月) p. 181.
- 96) 拓殖大学六十年史編纂委員会『拓殖大学六十年史』(昭和 35 年 11 月) p. 192.
- 97) 拓殖大学六十年史編纂委員会『拓殖大学六十年史』(昭和 35 年 11 月) p. 194.
- 98) 井上雅二稿「臺灣と南洋 (上)」『南洋協會雑誌』第 7 卷 3 号 (1921) p. 11.
- 99) 井上雅二稿「臺灣と南洋 (上)」『南洋協會雑誌』第 7 卷 3 号 (1921) p. 11 (河原林直人稿「東洋協会における南洋への関心について — 1910 年代を中心に —」名古屋学院大学 Discussion Paper No. 77 Sep 2008)。

(原稿受付 2017 年 6 月 10 日)

2014年改正会社法において社外取締役の 選任義務づけ案が実現しなかったのはなぜか？

小 室 瑠実子
中 村 竜 哉

要 約

2010年に設置された法務省「法制審議会 会社法制部会」（以下、会社法制部会）において、会社法による社外取締役の選任義務づけ案が検討された。この案に対して部会の委員らから賛成意見と反対意見が出され、どちらかの意見に一本化することはできなかった。本稿では、賛否両論の理由をまとめ、なぜ会社法による社外取締役の選任義務づけ案が実現されなかったのか、その理由を明らかにすることが目的であった。

会社法制部会では社外取締役の選任義務づけに対する賛成理由として、以下の6点があげられた。

- (1) 海外投資家は独立役員制度に不満であり、取締役会における監督機能に期待している。取締役会というブラックボックスに必ず社外取締役がいることは、海外投資家にとっては安心して投資するために不可欠である。
- (2) 社外取締役がいるシステムは訴訟で負けない。このシステムでは、経営者が会社の内部に精通していない人に対して状況を説明する、社外取締役はそれを理解しようと努める、それを評価し信任を与える、これが経営権の権威を高める、というプロセスを踏んでいるからである。
- (3) 社外取締役機能のうち利益相反の監督機能が重要である。この機能では中立性が必要となり、独立取締役が1人以上必要になる。
- (4) ドイツでは、株式法の改正によりコンプライ・オア・エクスプレイン・ルールを導入した。しかし、マーケットがうまく評価できず、エクスプレインの部分がかまく機能していない。ドイツは遵守されていないものは法制化するという脅しによってルールを機能させている。ドイツの例を踏まえて、社外取締役の選任は説明ではなく、法律上の義務付けまで進むべきである。
- (5) 社外取締役の機能のうち、取締役の構成が検討課題となるのは経営全般の監督機能である。経営陣を監督する仕組みは経営陣に任せておいてはできない。すでに任せて60年経っている。社外取締役1名が反対したという事実が大事である。それによって、取締役会の再検討を求め、他の取締役の責任にも影響してくるからである。
- (6) 社外取締役は少数株主の利益代表者である。

社外取締役の選任義務づけに対する反対する理由として、以下の8点があげられた。

- (1) 会社には自社に最適なコーポレートガバナンス¹⁾がある。したがって、会社法によってすべての会社に一律に形式的に社外取締役の選任を義務付けるべきではない。

1) 本稿では、コーポレートガバナンスという言葉を決定的な定義で使う。会社が株主をはじめ、顧客・従業員・地域社会等の立場を考えた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する（コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（2015）から引用）。コーポレートガバナンスという表記の他、コーポレート・ガバナンスという表記もある。本稿では前者を利用する。ただし、引用する際には原文に沿って行うために、後者を利用することもある。

- (2) 会社の成長段階に応じた規律がよい。
- (3) 確固たる実証結果がない。
- (4) 会社の自己責任でよい。
- (5) 株式所有構造の改善が先である。特に、株式持合いの問題を解決することが先である。
- (6) 社外取締役の選任を義務付けることはコストが高い。
- (7) 利益相反の監督機能は常時必要ではなく、特殊な局面の問題である。現在でも、独立監査役がその機能を果たしている。
- (8) 社外取締役がない会社と取引したときに、取引の無効事由ができる可能性がある。

会社法による社外取締役の選任義務付け案に対して賛否両論が伯仲する中で、会社法制部会岩原紳作部会長は、海外の例を踏まえて、上場規定とコンプライ・オア・エクスプレインによる改革を実行することとした。その結果、図9に示したように、社外取締役を義務的に選任することはなく、社外取締役がない場合に置くことが相当でない理由を事業報告書に示すことになった。

キーワード：社外取締役，コーポレートガバナンス（Corporate Governance），社外取締役の監督機能

[1] 本稿の目的と方法

2010年に会社法制部会が設置された当時、日本の会社法制におけるコーポレートガバナンスのあり方に関して、いくつかの課題が指摘されていた。これらは、『社外取締役の監督機能等』『監査役の監督機能等』『社外取締役・社外監査役の独立性』『総務的事項』『その他』の5つの項目に分類されて、会社法制部会にて検討されることとなった。本稿では、これらの項目のうち『社外取締役の監督機能等』に注目する。

特に、監査役会設置会社に対する会社法による社外取締役の選任義務付け案に注目する。この案には、部会の委員や幹事たちから賛成意見と反対意見が出された。本稿の目的は、賛成意見と反対意見の根拠を明らかにして選任義務付け案が実現されなかった理由を示すことである。

この目的を実行するために、2010年から2012年にかけて24回開催された会社法制部会の議事録と配布資料を整理し精読する方法を採る。会社法制部会で検討された事項の中で、特に『取締役会の監督機能』の強化を分析対象とする。『取締役会の監督機能』は、『取締役の選任の義務付け』『社外取締役の要件の見直し』『取締役会の監督機能の充実に向けた機関設計』という3つの事項に分けられ、会社法制部会において10回検討された²⁾。

[2] 会社法制部会では何が課題となったのか

(1) コーポレートガバナンスのあり方に関する課題

第1回会社法制部会において、日本の会社法制におけるコーポレートガバナンスのあり方に関し

2) 第4回（2010年8月25日）、第5回（2010年9月29日）、第9回（2011年1月26日）、第10回（2011年2月23日）、第13回（2011年9月28日）、第15回（2011年11月16日）、第19回（2012年4月18日）、第21回（2012年6月13日）、第23回（2012年7月18日）、第24回（2012年8月1日）の10回である。

て、次のような課題があると指摘された³⁾。

(1.1) 総論的事項について

- ① 現行法制においては、適正な企業統治を実現するシステムが担保されていない。
- ② 日本のコーポレートガバナンスに対して、内外の投資家等から強い懸念が示されており、これが日本株全体の市場価値を低下させる大きな原因になっている。
- ③ コーポレートガバナンスのあるべき姿は、個々の企業の成り立ちや規模、業務等により多様であって、一律に論じることは困難である。

(1.2) 社外取締役の監督機能等について

- ④ 取締役の一定数・一定割合を（独立）社外取締役とすべきである。
- ⑤ 取締役会の監督機能の強化という観点から投資者にわかりやすい委員会設置会社の形態をとる上場会社が少ない。
- ⑥ 社外取締役を中心とした取締役会の設置を上場会社に求めることは監査役会と重複する。
- ⑦ 形式的な社外取締役の導入を一律的に行うことは、最適な統治機構を作り上げる企業にとってかえって妨げになる。

(1.3) 監査役の監督機能等について

- ⑧ 監査役監査を支える十分な人材・体制の確保が行われず、多くのケースにおいて監査役監査はその機能を果たしていない。
- ⑨ 監査役の監査は違法性の監査にとどまり、限界がある。
- ⑩ 業務執行者の任免の権限を持たない者が業務執行者の監督を行うことは、大規模公開企業を念頭に置く限り、欠陥がある。
- ⑪ 監査役の財務・会計に関する専門的知識が不足しているケースがある。
- ⑫ 米国・欧州の政府や内外投資家にとって、監査役設置会社の仕組みがわかりにくい。
- ⑬ 現行法制の改正よりも、監査役が与えられている機能を十分に発揮できるように、体制整備や社内機能の強化が必要ではないか。
- ⑭ 会計監査人の選任権や報酬の決定権を監査役の権限とすべきである。
- ⑮ ⑭は監査役が業務執行の一端を担うことになり、業務執行の意思決定の二元化をもたらしかねない。
- ⑯ 監査役の一部を従業員代表から選任すべきである。
- ⑰ 取締役の違法性監査を職務とする監査役の機能上、⑯は適切ではない。

(1.4) 社外取締役・社外監査役の独立性について

- ⑱ 一般株主の利益の保護のために、取締役における議決権を有する社外取締役は独立性を備えるべきである。

3) 誰からの指摘か。2010年4月28日に開催された会社法制部会第1回の議事録(p.5)によると、企業統治の在り方についての各界各層からの指摘、幅広く多様な立場からの様々な指摘としか説明されていない。

- ⑲ 親会社、兄弟会社、大株主企業、主要取引先出身者を社外取締役を選任した場合、独立した立場からの監督は満たされない。
- ⑳ 「社外性」要件を「独立性」要件に置き換えると、親会社や取引先の役員・従業員というだけで排除されてしまい、かえって十分なガバナンス上の効果を発揮できない。

(1.5) その他

- ㉑ 大規模な第三者割当増資など、企業の判断で株主の権利の希釈化や支配権の所在の恣意的な選択が行われており、コーポレートガバナンスの観点から看過できない。
- ㉒ 会社の在り方に対して、従業員の意思を反映する仕組みが少ない。

以上のような指摘を受け、会社法制部会はコーポレートガバナンスのあり方に関して、次の3つの事項に分けて検討することになった。第1に『取締役会の監督機能』である。具体的には、『社外取締役の選任の義務付け』『社外取締役の要件の見直し』『取締役会の監督機能の充実に向けた機関設計』に関して検討された。第2に『監査役の監査機能』である。『監査役の権限』『監査の実効性を確保するための仕組み』『会計監査人の選解任等に関する議案及び報酬等の決定』が検討事項となった。第3に『資金調達の場合における企業統治の在り方』である。『第三者割当てによる募集株式の発行等』、『株式の併合』、『仮払込みによる募集株式の発行等』、『新株予約権無償割当てを用いて行う資金調達』が検討事項となった。

本稿ではこれらの課題のうち第1の検討事項である『取締役会の監督機能』を取り上げて、会社法制部会で検討されたことをまとめ、要点を明らかにしていく。

(2) 監査役会設置会社における社外取締役の選任の義務付け

第4回部会では、『監査役会設置会社において社外取締役の選任を義務付けるか』、『仮に義務付けることとなった場合の社外取締役の人数と対象とする会社の範囲はどうするか』に関して検討された。

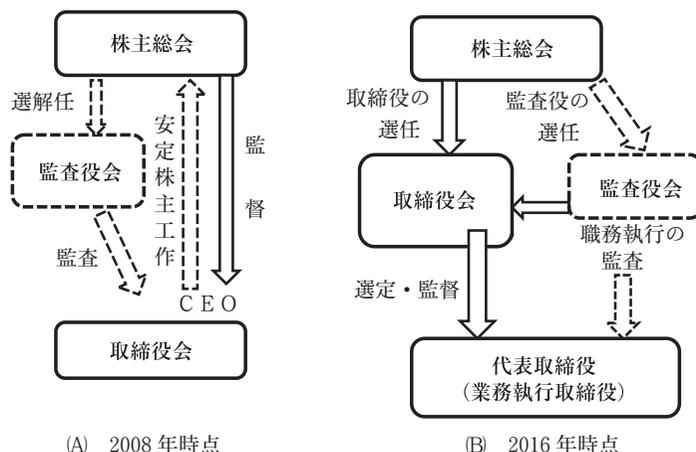


図1 監査役会設置会社の仕組み — 2014年会社法改正前後の比較

資料：経済産業省（2008）スライド3と経済産業省（2016）スライド14から作成

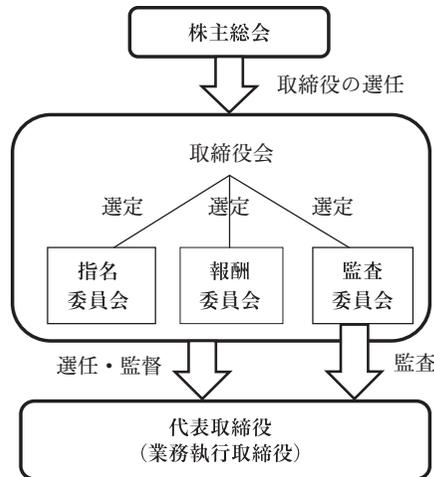


図2 委員会設置会社（現. 指名委員会等設置会社）の仕組み

資料：経済産業省（2016）スライド14から作成

表1 監査役会設置会社と委員会設置会社の比較

	監査役会設置会社	委員会設置会社
機関設計	<ul style="list-style-type: none"> ・執行と監督が分離していない。 ・取締役会は内部者が主たる構成委員となっており、業務執行機関の側面が大。 ・監査役・監査役会が取締役による業務執行の監督を行う（会計監査と違法性監査）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・執行と監督が分離している。 ・取締役会は外部者が構成の多数を占めており、監督機能のみに専念。 ・ただし、監査役会設置会社の影響を受け、取締役会に執行的案件がかなり付議されている。
構成員に関する規定	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役会は半数以上の社外監査役で構成される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・3委員会に関して、各委員会の過半数が社外取締役で構成される。
2008年当時の状況	東証上場会社の95.3%が採用している ⁴⁾ 。社外取締役は約9%に過ぎない。	東証上場会社の2.5%が採用している ⁵⁾ 。

資料：経済産業省（2008）スライド5に一部加筆。

なぜ監査役設置会社が対象となったのか。当時、会社法上の公開会社である大会社が採り得る機関設計は、監査役会設置会社と委員会設置会社の2つであった。図1(A)は2014年会社法改正前の監査役会設置会社の仕組みを、図2は委員会設置会社の仕組みを表している。図1(B)は、2014年に会社法が改正された後の監査役会設置会社の仕組みを表している。2014年会社法改正前の監査役会設置会社と委員会設置会社の特徴と違いを比較したものが表1である。経済産業省（2008）によると、東京証券取引所の95.3%が監査役会設置会社であり、委員会設置会社は2.5%に過ぎなかった⁶⁾。この差は、従来の日本の会社が監査役会設置会社に近かったために、委員会設置会社よりも

4) 2017年7月26日時点で、東京証券取引所上場会社3,537社のうち75.3%の2,665社が監査役会設置会社を選択している。東京証券取引所（2017b）スライド13。

5) 2017年7月26日時点で、東京証券取引所上場会社3,537社のうち2.1%の74社が監指名委員会等設置会社を選択している。東京証券取引所（2017b）スライド13。

6) 経済産業省（2008）スライド5。2つの機関の割合を合計しても100%にはならない。残りの2%弱はどちらかに移行する前の機関であった。

移行が容易であったためである。

2014年改正会社法前の監査役会設置会社と委員会設置会社の大きな違いは、執行と監督が分離しているか否かである。監査役会設置会社において取締役会は業務執行機関の役割が大きく、CEO（代表取締役）や業務執行取締役を監督する機能があまり果たされていないという課題があった。他にも、「監視機能に関して、株主総会からの直接コントロールの性格が強く、すべてが総会マターになりがちである」⁷⁾、「監査役が代表取締役の選定及び解職に関する権限を有しないことを理由に、その機能に限界がある」⁸⁾、「監査役に、代表取締役の選定及び解職に関する取締役会における議決権行使を認めることは、業務執行（決定）機関から分離された監査専門機関による監査役という監査制度の本質とは整合しないと考えられる」⁹⁾、「取締役会による監督機能の充実という観点からは、取締役会議において議決権を有する社外取締役の機能を活用することが考えられる」¹⁰⁾といった課題が指摘されていた。

委員会設置会社における取締役では、外部者が多数を占めて監督機能のみに専念する仕組みとなっている。しかし、実際には監査役会設置会社の影響を受け、取締役会に執行的案件がかなり付議されているという課題が指摘されていた。

これらの課題を解決する方策として、監査役会設置会社に対して社外取締役を導入する案が策定された。2014年改正前の会社法において、当時すでに独立性と社外性の定義、導入を義務づけた人数や属性、構成員の任期に関する規定が存在していた¹¹⁾。このために、会社法において社外取締役の義務付けを検討することになった。

(3) 社外取締役の機能

第4回部会と第9回部会において、監査役会設置会社に対して一定数・一定割合を社外取締役として義務付けることが検討された。図3は、「社外取締役の選任を義務付けることの当否について

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">① 助言機能：経営効率の向上のための助言を行う機能② 経営全般の監督機能：<ul style="list-style-type: none">(a) 取締役会における重要事項の決定に関して議決権を行使することなどを通じて経営全般を監督する機能(b) 経営全般の評価に基づき、取締役会における経営者の選定・解職の決定に関して議決権を行使するなどして経営者を監督する機能③ 利益相反の監督機能：<ul style="list-style-type: none">(a) 会社と経営者との間の利益相反を監督する機能(b) 会社と経営者以外の利害関係者との間の利益相反を監督する機能 |
|---|

図3 社外取締役の機能

資料：法務省民事局（2010d）と法務省民事局（2011a）から作成

7) 経済産業省（2008）スライド3

8) 法務省民事局（2010d）p.1

9) 同上 p.1

10) 同上 p.1

11) 1993年の商法改正において社外監査役制度が義務付けられた。監査役の任期は2年から3年に延長された。2001年の商法改正において、大会社に関して監査役の半数以上を社外監査役とすることが義務付けられた。監査役の任期が4年に延長された。2002年の商法改正では委員会等設置会社制度が導入され、3委員会の過半数は社外取締役とされた。

は、社外取締役に期待される機能を整理した上で、機能ごとに分析的に検討する必要がある¹²⁾ という理由から、法務省がまとめた社外取締役の機能を一覧にしたものである。

①の助言機能に関して次のように指摘され、この機能は会社法によって社外取締役を選任義務付けの根拠とはならないとされている。

「この機能を活用するかどうかは、会社をどのように経営するかという点に関する意思決定そのものであり、経営者の判断にゆだねることが適切であるといえることができる。したがって、①の機能は、その性質上、法的ルールによりその活用を一律に強制することにはなじまず、社外取締役の選任を義務付けるかどうかの検討の基礎とはならないのではないかと考えられる¹³⁾」。

これに対して、②経営全般の監督機能と③利益相反の監督機能に関して次のように指摘され、これらの機能が会社法によって社外取締役選任を義務付ける根拠とされている。

「経営者が監督を受ける立場となるので、それらの機能を活用するかどうかを経営者の判断にゆだねるのではなく、法的ルールによりその活用を一律に強制する余地もあると考えられる¹⁴⁾」。

会社法制部会における意思決定時の判断基準に関して、次のように指摘されている。ここでは、すでに社外監査役が存在する監査役設置会社において、社外取締役選任を義務付けるメリットがデメリットを上回る必要があると明示されている。

「義務付けに関する検討の際には、社外取締役が一般的に各機能を実効的に果たし得るといえるか、また、そのようにいえるとして、社外取締役の選任を義務付けることによる各機能の強化というメリットは、そのデメリットを上回るものといえるか等を考慮する必要がある¹⁵⁾」

「監査役設置会社においては、監査役は、3人以上で、そのうち半数以上は社外監査役でなければならないとされているため、それに加えて社外取締役の選任も義務付けることに伴うデメリットにも配慮を要する¹⁶⁾」

②経営全般の監督機能と③利益相反の監督機能に関して、次のように指摘されている。

「社外取締役は、必ずしも会社の事業の内容に精通しているとはいえないので、社外取締役が一般的に②の機能を実務的に果たし得るといえるか、検討を要する¹⁷⁾」

12) 法務省民事局（2010d）p.5

13) 同上 p.6

14) 同上 p.6

15) 同上 p.6

16) 同上 pp.6-7

17) 同上 p.6

「社外取締役は、現在及び過去において経営者の指揮命令系統に属したことがないことから、一般的に③の機能を実効的に果たしうるといえるようにも思われる」¹⁸⁾

これらの指摘は、会社法制部会での議論の対象となった。つまり、事業の内容に詳しくない者が社外取締役となっても何も機能を果たせないのではないかという疑問が検討事項になった。また、社外取締役の要件に過去に一度も経営者の指揮命令系統に属したことがない者まで含めるのかという疑問も検討事項となった（表2参照のこと）。

(4) 独立役員制度

2009年12月に、東京証券取引所は上場している会社に対して1名以上の独立役員を選任することを義務付けている。このルールを独立役員制度という。図4と図5はそれぞれ独立役員制度設置の経緯と意義、役割をまとめたものである。

独立役員は、一般株主と利益相反が生じるおそれがない社外取締役または社外監査役とされている。この制度は、経済産業省に設置された「企業統治研究会」の報告書（2009年6月17日公表）

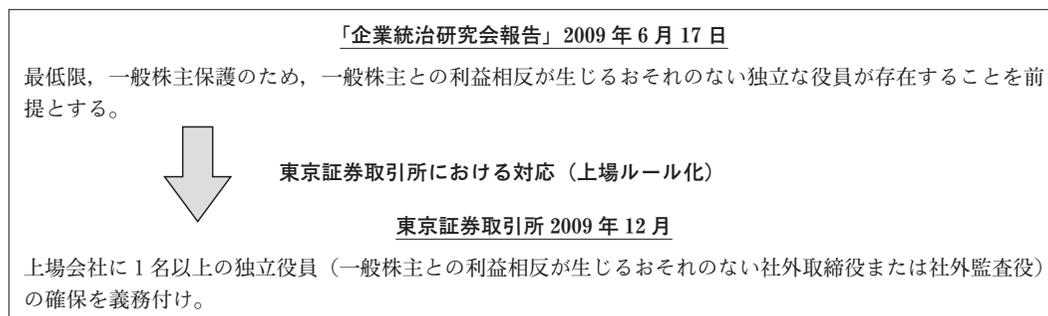


図4 独立役員に期待される役割

資料：静正樹（2010b）スライド4から作成

独立役員制度の意義

一般に会社には多様な利害関係者が存在しているが、上場会社に特有で、かつ共通しているのは、一般株主の存在である。

一般株主の利益（株主共同の利益）は、上場会社の利益と一致するのが通常であって、一般株主の利益に配慮して会社の経営が行われることは、上場会社とその事業目的の遂行と企業価値の持続的な向上を目指すうえで極めて重要である。

独立役員に期待される役割

独立役員には、上場会社の意思決定プロセスにおいて、一般株主の利益に配慮する観点から、発言機会を求め、必要な問題点等の指摘を行い、そうした問題意識が取締役会に出席する他のすべての役員に共有され、そのうえで取締役会などにおける判断が行われるように努めるなど、一般株主の利益保護のために行動することが期待される。

図5 独立役員制度の意義と役割

資料：上場制度整備懇談会（2010）スライド4

18) 同上 p.6

によって提言されたものを東京証券取引所が上場ルールとして導入したという経緯がある。

なぜ一般株主と利益相反がない者であるべきなのか。それは、一般株主の利益と上場会社の利益は通常、一致するとみられているからである。経営者が一般株主の利益に配慮して会社経営を行うことで企業価値の持続的な向上が期待できるとされている。独立役員が一般株主の利益に配慮した発言や問題点の指摘を行うことで、そのような問題意識が全ての役員に共有されるという効果を期待できるとされている。

(5) 2014年改正前の会社法における社外取締役の要件

2014年に会社法が改正される前の社外取締役と独立役員はどこが違うのであろうか。それは具体的な要件や範囲が異なっていたことである。2009年当時、独立役員に関する要件に定義はないが、独立役員になれない人の要件は次のように定められていた。

- (a) 当該会社の親会社または兄弟会社の業務執行者等（業務執行者または過去に業務執行者であった者をいう、以下同じ）
- (b) 当該会社を主要な取引先とする者もしくはその業務執行者等または当該会社の主要な取引先もしくはその業務執行者
- (c) 当該会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
- (d) 当該会社の主要株主
- (e) 上の(a)から(d)までに掲げる者の近親者、当該会社またはその子会社の業務執行者等の近親者

これらに対して、2014年に会社法が改正される以前の社外取締役の要件は次のようなものであった。

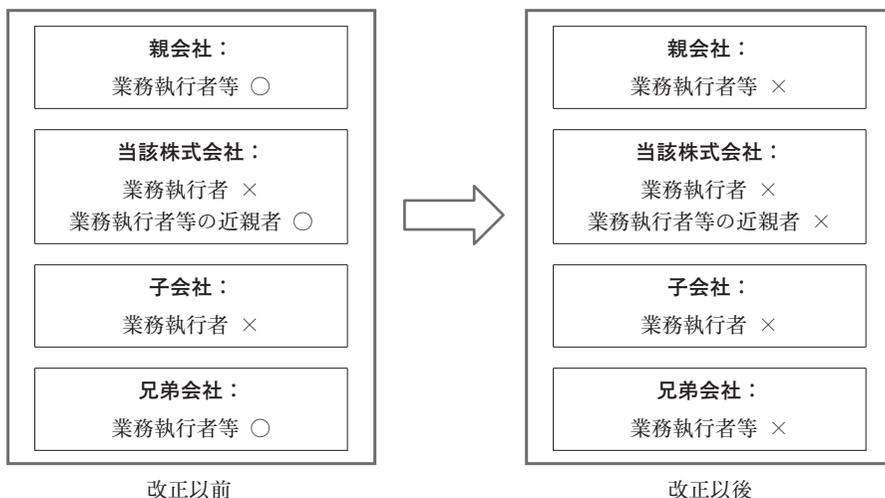


図6 2014年改正会社法による社外取締役の要件厳格化

(注) ○と×はそれぞれ当該株式会社の社外取締役になることの可否を示す。

資料：法務省（2016）から抜粋

- (a) 株式会社または子会社の業務執行者等（取締役、執行役、支配人、その他使用人、以下同様）は当該株式会社の社外取締役となることができない。
- (b) 株式会社の業務執行者の近親者や、株式会社の親会社の業務執行者等は、当該株式会社の社外取締役となることができる。

社外取締役の要件に対して、株式会社の業務執行者等の近親者や親会社の業務執行者等には、株式会社の業務執行者等に対する実効的な監督を期待できないのではないかという指摘がなされた。

そこで、2014年改正会社法では、社外取締役等の要件を厳格化し、以下の者についても社外取締役となることができないとして、要件に追加することになった（図6参照のこと）。

- ① 株式会社の親会社の業務執行者等
- ② 株式会社の兄弟会社の業務執行者等
- ③ 株式会社の業務執行者等の近親者（配偶者または2親等内の親族）

さらに、社外取締役等の要件に係る対象期間に関して、次のように改めた。

- ① その就任の前10年間、株式会社またはその子会社の業務執行者等であったことがない。
- ② その就任の前10年内のいずれかの時において、株式会社又はその子会社の取締役（業務執行者等であるものを除く）、会計参与または監査役の就任の前10年間、当該株式会社またはその子会社の業務執行者等であったことがない。

社外取締役と独立役員の外に、独立社外取締役という者も存在している。独立社外取締役は、2015年に適用されることになったコーポレートガバナンス・コードで導入された。表2は、これら3者の違いを表示したものである。

(6) 独立社外取締役

コーポレートガバナンス・コードの原則4-7において、独立社外取締役の役割・責務が規定され、原則4-9において独立社外取締役の独立性判断基準及び資質が規定されている。独立社外取締役とはどのような者であるのか。

コーポレートガバナンス・コードには、独立社外取締役の要件が明示されていない。その代わりに、原則4-9では、金融商品取引所が定める独立性基準を踏まえて、取締役会に対して独立判断基準を策定して公表することを求めている。この要求から判断すると、金融商品取引所が定める独立性基準によって独立性が否定される者は、独立社外取締役に該当しないことになる。

表2は、2014年に改正された後の会社法によって規定された社外取締役の範囲と、金融商品取引所の代表である東京証券取引所が規定する独立取締役の範囲、そしてコーポレートガバナンス・コードを満たす独立社外取締役の範囲を図示したものである。

表2中の×印は、会社法上、社外性が否定される者を示している。これ以外の者は社外取締役としての要件を満たす。濃い部分は、コーポレートガバナンス・コードにおいて参照される取引所の

表2 社外取締役，独立取締役，独立社外取締役の分類

取締役の属性 該当時期	上場会社・ 子会社の 業務執行 者	親会社・ 兄弟会社 の業務執行 者	近 親 者	主要な取 引先の業 務執行者	主要株主 の業務執行 者	主要でない取引先 の業務執行 者	相互就任 先・寄付 先の業務執行 者	左記に該 当しな い 者
現在	×	×	×					
過去（最近）	×							
過去（10年以内）	×							
過去（10年以前）								

(注) ×は会社法（2014年改正会社法）上，社外性が否定される者を示す。濃い部分はコーポレートガバナンス・コードにおいて参照される取引所の独立基準上，独立性が否定される者を示す。薄い部分は独立性は否定されないものの，コーポレートガバナンス報告書等において，独立社外取締役と会社との関係の概要を開示することが必要とされる者を示す。白い部分は開示が必要ない者を示す。

資料：東京証券取引所（2015）から作成

表3 独立役員の内訳（2016年7月14日時点）

調査時点	独立役員数	うち独立社外取締役	うち独立社外監査役	非独立社外役員
2016年7月14日時点	10,949名	6,141名	4,808名	3,098名

資料：東京証券取引所（2017a）pp.109-110 から作成

独立基準上，独立性が否定される者を示している。したがって，この範囲外の者は独立取締役の要件を満たすことになる。この範囲にある者は独立社外取締役の要件を満たすことになる。

独立社外取締役の要件を満たす範囲は，薄い部分と白い部分とから成る。薄い部分にある者は独立性は否定されないものの，コーポレートガバナンス報告書等において，独立社外取締役と会社との関係の概要を開示することが必要とされる。これに対して，白い部分は開示が必要ない者を示している。

現在，上場会社は，有価証券市場規定によって，一般株主保護のために独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役または社外監査役）を1名以上確保することが義務付けられている。

表3は，東京証券取引所に上場している全3,507社に関して，2016年7月14日時点で調査した独立役員の内訳である。全社において1名以上の独立役員が確保されている。表にはないが，2名以上の独立役員を確保した会社が全体の86.2%，3,024社であった。社外取締役を選任している会社は東証上場会社の95.8%，独立社外取締役を選任している会社は89.9%であった。独立役員の総数は10,949名であり，1社当たり平均3.12名であった。独立役員のうち社外取締役は6,141名，社外監査役は4,808名であった。

(7) 社外取締役の選任を義務付ける中間試案，修正案，最終案

2011年12月に法務省民事局参事官室「会社法制の見直しに関する中間試案」が公表された。法制部会における検討を踏まえて，監査役会設置会社における規律の在り方を見直す方向性（「社外取締役の選任を義務付けること」と，社外取締役会の機能を活用しやすい新たな機関設計（「監査・監督委員会設置会社」）を認めるという2つの方向性で試案が作成された。

図7は、社外取締役の選任の義務付けに関する中間案である。A案とB案ではどちらも1人以上の社外取締役の選任を義務付けている。この理由について、次のように説明されている。

「これは、社外取締役が経営評価機能や利益相反の監督機能を果たすためには、取締役会の過半数を社外取締役とすべきであるとの指摘があるものの、過半数の社外取締役の選任を義務付けることは、現時点における我が国の状況を踏まえて現実的とはいえないと考えられるとともに、社外取締役は、1人であっても、監督機能を一定程度果たすことができるという部会における議論に基づくものである」¹⁹⁾

A案：監査役会設置会社（公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る）において、1人以上の社外取締役の選任を義務づける。 B案：有価証券報告書を提出しなければならない株式会社において、1人以上の社外取締役の選任を義務づける。 C案：現行法の規律を見直さない。

図7 社外取締役の選任の義務付けに関する中間試案

資料：法務省民事局（2011i）p.1から作成

A案において、公開会社かつ大会社であるものに限るとされた理由として、「株主構成の変動可能性やその規模に鑑みた影響力から、社外取締役による経営の監督の必要性が高くなると考えられることや、その規模から、社外取締役の人材確保に伴うコストを負担し得ると考えられることによる」²⁰⁾と説明されている。

B案において、有価証券報告書提出会社とされた理由として、「不特定多数の株主が存在することから、株主による経営の監督が期待しづらく、社外取締役による監督の必要性が高くなると考えられることによる」²¹⁾と説明されている。

中間試案は広く大衆から意見を募集されることになった。会社法の研究者、法律家、産業界、投資家等から多くの意見が寄せられた。これらの意見は第17回法制部会で以下のように紹介された²²⁾。

- ① 中間試案に対して賛否両論あった。C案（現行通り）が多かったが、A案とB案の合計数（見直し）はこれを上回った。賛成意見ではA案よりもB案を支持するものが多かった。
- ② 賛成理由としては、社外取締役には、経営全般の監督機能や利益相反の監督機能のほか、取締役会における議論の活性化やその透明性の向上を期待することができるというものが多かった。
- ③ 特に、A案に賛成する理由として、会社債権者を保護している、B案は対象となる範囲が狭すぎるといったものがあつた。ただし、A案に賛成する意見の中でも、人材確保に伴うコスト

19) 法務省民事局（2011i）p.3

20) 同上 p.3

21) 同上 p.3

22) 法務省民事局（2012b）から抜粋。

に耐えられる必要があるというものがあつた。

- ④ 特に、B案に賛成する理由として、A案は対象となる範囲が広すぎるといふものがあつた。ただし、有価証券報告書提出会社であつても会社の規模が小さいものや、会社法上の公開会社ではないものもあるといふ意見もあつた。
- ⑤ その他の意見として、社外取締役の人数について、「2人以上」「3人以上」「1/3」「1/2」「過半数」がよいといふものがあつた。
- ⑥ C案を支持する理由として、会社の事業に精通しているわけではない社外取締役を導入することで直ちに監督機能が向上するわけではないといふものがあつた。

以上のように、会社法において社外取締役の選任を義務付ける案には賛成意見と反対意見が寄せられた。賛否両論がおおよそ半数ずつで伯仲状態にあつた。そこで、法制部会では図8のような修正案が提案された。ここでは、図7中のC案に、社外取締役を選任しない場合にはその理由を開示するものとするといふ条件を追加したものになっている。図9は最終案である。この案が採用されることになったが、これは上場規則とされたので、会社法の要綱案には記載されないこととなつた。

- (1) 仮に一定の株式会社に1人以上の社外取締役の選任を義務付けることとする場合、次のいずれかの案とする。
A案：監査役会設置会社（公開会社かつ大会社に限る）のうち、発行する株式について有価証券報告書を提出しなければならない株式会社
B案：金融商品取引所に上場されている株式を発行する株式会社
（注）例えば、会社の規模、上場後の経過年数、上場区分等に応じて対象を限定することは可能か。
B案にする場合、当該規律を会社法ではなく、金融商品取引所の規則に設けるのはどうか。
- (2) 仮に社外取締役の選任を義務付けないこととする場合、社外取締役を選任しない場合にあってはその理由を開示するものとする。

図8 社外取締役の選任の義務付けに関する修正案

資料：法務省民事局（2012g）p.1から作成

最終的に会社法において社外取締役の選任を義務付けないことになったのはなぜであろうか。それは、会社法制部会において社外取締役の選任義務付け案に賛否両論あつたからである。

そのような中で、東京大学教授の岩原紳作部会長は両論をうまくまとめて対処策を示し、最終案へと導いている。岩原部会長は、第9回部会で次のように賛否両論をうまくまとめている。

- ① 日本企業のパフォーマンスの悪さに関して、それぞれの企業の事情によるものなので自発的な努力に任せるべきといふ議論と、株式持ち合いなど事実上の経営支配になつてるので、自発的な努力で改革することは難しく、法的に一定のガバナンス体制を求めるとはやむを得ないといふ議論があつた。
- ② 社外取締役の導入が適切かは、その果たす機能との関係で正反対の意見があつた。1人の社外取締役の設置強制だけでは改革の実効性に疑問があるといふものと、社外の目が入るだけで意義があり、更なる改革へのきっかけとなるといふものであつた。

- ③ 会社法で直接的に社外取締役の設置を強制している国は、中国の他、韓国（最初は証券取引所によって強制し、その後商法典に移された）がある。アメリカも間接的な法律の強制があり、サーベンス・オクスリー法の強制に基づいて証券取引所がルール化している（委員から、イギリスも自主ルールが2008年に会社法で制定法になったという指摘があった）。
- ④ 最初の一步をやるのが、長期的により良い方向に向かっていくのか、それとも逆効果になるのか、そこの認識の違いが義務付けに肯定的・否定的な意見の違いではないか。
- ⑤ 社外取締役の導入促進の必要がある意見についてはあまり異論がなかった。ただ、それを法律で義務付けるか、どういう場合にどの範囲で義務付けるかについてはかなり意見が分かれた。

以上のように両論をまとめた上で、対処法として次のような順番で検討することで、議論が進むとしている。

- ① 社外ないし独立取締役導入の促進といった制度整備を図る方策が適切か。
- ② 法的手当てとして社外取締役の設置強制といった立法が適切か。
- ③ どのような形でどの範囲で強制することが適切か。

この結果、第16回部会の後で中間試案が公表されている。広く意見を求めた結果、賛否両論があった。岩原部会長は、第19回部会において次のように意見を述べて、上場規定とコンプライ・オア・エクスプレイン（comply or explain）による改革の方向性を示した。

- ① ルールの制定が進まないときには、連邦議会が法律で直接規定するぞという働きかけがあることを前提に、証券取引所の規則という形で実質的なガバナンスのルールを発展させてきた。
- ② 会社法か証券取引所規則によるかをそれほど厳格に考える必要はない。理念的な問題よりも、ルールの形式よりも内容について、実現することが望ましいかを考えていきたい。
- ③ アメリカでは連邦法（サーベンス・オクスレー法）の後ろからの強制があって、証券取引所はルール（取締役の過半数の独立性を求めること）を強化している。

最終的に、図9に示したように、2014年改正会社法では、社外取締役を義務的に選任することではなく、社外取締役がない場合に置くことが相当でない理由を事業報告書に示すという上場規定とコンプライ・オア・エクスプレインによる改革がなされることとなった。

2 社外取締役及び社外監査役に関する規律

（前注） 監査役会設置会社（公開会社かつ大会社であるものに限る）のうち、その発行する株式について有価証券報告書を提出しなければならない株式会社において、社外取締役が存しない場合には、社外取締役を置くことが相当でない理由を事業報告書の内容とするものとする。

図9 社外取締役の選任の義務付けに関する最終案

資料：法務省民事局（2012j）p.5から作成

[3] 会社法による社外取締役義務付け案に対する賛成意見と反対意見

(1) 賛成意見

会社法制部会は会社法の研究者、弁護士、産業界の代表者等の委員（2010年4月28日時点16名、2012年8月1日時点15名）と幹事（15名）の他、法務省や最高裁判所、金融庁、厚生労働省の事務官（11名）から構成されている。

(1.1) 海外投資家は独立役員制度に不満である

会社法において社外取締役を義務付ける案に最も強く賛成意見を述べた委員は、東京証券取引所執行役員静正樹委員である。静委員は、東京証券取引所で採用されていた独立役員制度が海外の投資家に不十分であると判断されているという理由から、会社法によって社外取締役を義務付けるべきであるとして次のような意見を述べている。括弧内は発言した部会を表している。

- ① アンケート調査の結果、海外投資家は東証の独立役員制度に関して満足していない。取締役会における監督機能に期待している（第4回部会）。
- ② 取締役というブラックボックスに必ず社外取締役がいることは、安心して投資するためには不可欠である（第4回部会）。
- ③ 助言機能は監督機能の一部であって義務付けの基礎になる（第4回部会）。
- ④ 社外取締役の選任について、法律でなくてもよいので、何らかの義務付けをしてほしい（第4回部会）。
- ⑤ （社外取締役の候補者がいないという反対意見に対して）候補者という意味では少なからずいる（第9回部会）。
- ⑥ （社外取締役と社外監査役が併存するのは重複であるという反対意見に対して）監査・監督委員会会社に移行すれば重複は避けられる。したがって、社外取締役の義務付けを前向きに考えるべきである（第9回部会）。
- ⑦ 社外取締役の選任義務付けの人数は1人から初めて順次拡大すればよい。1人でも辞任して外部にメッセージを発すれば、役割を果たしたことになる（第9回部会）。

(1.2) 社外取締役がいるシステムは訴訟で負けない

早稲田大学教授上村達男委員は、社外取締役がいるシステムは訴訟で負けないという理由から、社外取締役を義務付ける案に賛成意見を述べている。

- ① 日常から訴訟にならないようにしておくためには、また訴訟で負けないようにしておくためには、社外取締役がいて独立性が高いシステムが良い。このシステムは、経営者が会社の内部に精通していない人に対して状況を説明する、社外取締役はそれを理解しようと努める、それを評価し信任を与える、これが経営権の権威を高める、というプロセスを踏んでいる（第4回部会、第9回部会）。

- ② アメリカで社外取締役が普及したのは訴訟で負けるからであって、法学が先である。経済界の方々は経営にとって何がよいか、ガバナンスを選ぶのは経営だと経営学の話をしているようである。グローバルなマーケットを求めておきながらガバナンスだけはドメスティックな要請ではいけない（第19回部会）。
- ③ 実証研究に関して、株価が下がる状況でも、社外取締役がいるシステムは訴訟に強いので、ひどい状況ほど社外取締役の出番である（第9回部会）。
- ④ 東証の社外役員は急場しのぎであって、会社法上きちんと位置付けるべきである（第4回部会）。法では違反した際の効果はわかるが、東証のルールでは曖昧になる。自主規制ではそれがはっきりしない（第19回部会）。
- ⑤ 日本のように老舗企業が多い場合、支配の伝統性は伝統的支配である。戦後はカリスマ支配であった。マーケットを十二分に活用する今の時代における組織の支配は、官僚制を前提とした合法的支配である（第9回部会）。
- ⑥ コーポレートガバナンスとは、経営権の根拠あるいは会社支配の正当性の根拠をいかに説明するかである。日本企業は欧米のような市民の目を意識した社会的な正当性の根拠が著しく弱い（第9回部会）。
- ⑦ 経営権の権威は経営者が有能であるだけでは通用しない。（産業界出身の委員の発言を聞いて）ガバナンスは企業が自主的に決めるもので、根拠は俺たち経営者が決めると言っているようだ（第4回部会、第9回部会）。
- ⑧ ガバナンス問題とは経営上の権威のよりどころを示す議論である。経営裁量や自由な選択を強調していればよいということでは困るのではないか（第9回部会）。

(1.3) 利益相反の回避のために必要である

法政大学教授の荒谷裕子委員は、社外取締役機能のうち利益相反の監督機能が重要であるという観点から、社外取締役を義務付ける案に賛成意見を述べている。

- ① 社外取締役の機能のうち経営全般の監督機能については、現在、監査役会設置会社における社外監査役が半数いることから十分である。監督機能に着目するならば、社外取締役は任意でも良い（第4回部会）。
- ② 利益相反の監督機能は重要であり、期待できる。この場合には中立性が必要となり、独立取締役が1人以上必要になる（第4回部会）。
- ③ 現在の会社法を取り巻く状況を考えると、過半数に持っていくための第一歩と考え、とりあえず1名でも良いから社外取締役を義務付けてみてはどうか（第21回部会）。

(1.4) 遵守されていないルールは法律によって義務付けるべきである

東京大学教授の神作裕之幹事は、ドイツの例を参考にして、遵守されていないルールは法律上の義務付けに進むべきとして、会社法による社外取締役の義務付けに賛成している。

- ① 社外取締役は取締役会の中にもいるだけでも良く、何もわからないときに疑問を呈するだけで

良い。取締役会を開かれたものにする機能を果たすからである（第4回部会）。

- ② 社外取締役の機能のうち経営全般の監督機能に分類されている経営者の評価・選解任は、むしろ利益相反の監督機能に分類されるのではないか。経営者の評価・選解任は、敵対的買収の防衛策発動等に関する利益相反と区別する必要はない（第4回部会）。
- ③ ドイツでは、株式法の改正によりコンプライ・オア・エクスプレイン・ルールを導入し、政府委員会（コーポレート・ガバナンス委員会）が策定したコーポレート・ガバナンス原則を遵守しているか、していない場合にはなぜかを上場会社に開示させることにした。遵守率が高いルールと低いルールに分かれ、遵守されていない場合の説明が画一化されているという実証がなされた。マーケットはうまく評価できず、エクスプレインの部分がうまく機能していない。ドイツは遵守されていないものは法制化するという脅しによってルールを機能させている（第21回部会）。
- ④ 社外取締役の選任は説明ではなく法律上の義務付けまで進むべきである（第21回部会）。

(1.5) 経営陣を監視する仕組みは経営陣に任せておいてはできない

京都大学教授の前田雅弘委員は、取締役会に外部からの目を入れることは意思決定の透明性が増して経営陣を監視する仕組みとなるが、この仕組みは経営陣に任せておいてはできないという理由から、会社法による社外取締役の義務付けに賛成意見を述べている。

- ① 社外取締役の機能のうち、取締役の構成が検討課題となるのは経営全般の監督機能である。経営陣を監督する仕組みは経営陣に任せておいてはできない。すでに任せて60年経っている（第4回部会）。
- ② 外部からの目を入れることで、意思決定の透明性が増すことを期待できる（第4回部会）。意思決定に参加できる者に説明が尽くされるところに大きな意味がある（第9回部会）。
- ③ 本来、社外取締役は開示規制だけで選任されていく姿が良いが、現状からそれは無理である。専任の義務付けもやむを得ない。1名の義務付けを大会社かつ公開会社に求める（第9回部会）。
- ④ 社外取締役1名が反対したという事実が大事である。それによって、取締役会の再検討を求め、他の取締役の責任にも影響してくるからである（第9回部会）。

(1.6) 社外取締役は少数株主の利益代表者である

弁護士の上原秀哲幹事は、コーポレートガバナンスの最大の享受者は少数株主であり、社外取締役は少数株主の利益代表者であるという理由から、会社法による社外取締役の義務付けに賛成意見を述べている。

- ① 取締役会には、アメリカの制度におけるモニタリング機能を重視するスーパーバイザリーボードのような機能と、助言機能を重視するスーパーアドバイザー的な機能が期待される。日本の会社では両方とも期待されている（第4回部会）。
- ② 経営全般の監督機能と利益相反の監督機能がモニタリング機能を重視している。この場合、監査役会の半数を社外にしていることとの重複を整理しなければならない（第4回部会）。

- ③ 補欠の社外取締役も必要なので2人は必要となる（第4回部会）。
- ④ 範囲について、公開会社、上場会社、有報提出会社にするかしかない（第4回部会）。
- ⑤ 社外取締役には少数株主の利益代表という意味もあるのではないか。社外取締役機能のうち、利益相反の監督機能に少数株主の言葉がないのはどうしてか（第9回部会）。

(2) 反対意見

産業界代表の委員や幹事、会社法による社外取締役の義務付けに対して反対意見を述べている。経済産業省組織課長である委員も同様に反対意見を述べている。

(2.1) 会社には自社に最適なコーポレートガバナンスがある

日本電信電話株式会社総務部門法務室長である杉村豊誠委員は、会社にはそれぞれ自社に適したコーポレートガバナンスがあるから、一律に形式的に会社法によって社外取締役の選任を義務付けることには反対している。

- ① 一律あるいは形式的にそのカテゴリーに属する会社に義務付けることは、各社の事情に適したガバナンス体制の構築に制約となる（第19回部会、第21回部会）。
- ② 社外取締役の選任が望ましいか否かというのは、個社の状況、人材の確保の可能性なども含めて、どのようなスタイルが最も自社に合っているかという個別事情で判断すべきである（第21回部会）。

同様に、オーデリック株式会社代表取締役社長の伊藤雅人委員は、各企業が自社に最適な制度を構築する中で自主的に社外取締役を選任してこそ意味があるという理由から、反対意見を述べている。

- ① 社外取締役の設置はコーポレートガバナンス強化の一手段にすぎないため、義務付けを行う必要はない（第21回部会）。
- ② 社外取締役の選任は、すべての企業のコーポレートガバナンス強化に役立つわけではない。確実な効果の実証があるわけではない（第19回、第21回部会）。

日立製作所代表執行役副社長の八丁地隆委員は、コーポレートガバナンスには効率性の向上と不正の排除ができていないかが求められており、会社の規模や業種等によっていろいろな形があるという理由から、反対意見を述べている。

- ① 会社法制は基本法であり、立法事実を見極めて、企業の競争力の強化に結実するかを考えてほしい。一律に義務付けすることは反対である（第4回部会）。
- ② 諸外国では取締役会は業務の意思決定をしない。意思決定する機関に社外役員を入れることを義務付けることは諸外国でも例がない（第4回部会）。
- ③ 利益相反の監督機能は、現状では取締役および監査役が担うことになっている。特に、社外

からの目線ということであれば、すでに監査役会に半数以上含まれている（第4回部会）。

- ④ 親会社からの社外取締役が親会社の利益を優先させると忠実義務違反である。すでに手段は講じられている（第4回部会）。
- ⑤ 東証の役員制度が競争力の向上や企業の活力につながるかを見てから法律上の要件を判断してもよい（第4回部会）。
- ⑥ 経営の全般の監督機能と利益相反の監督機能とは簡単には切り離せない関係にある。これらは車の両輪である。利益相反の監督機能をより目的志向的に運営するために、経営の全般の監督機能が必要であるというのが現実的である。その機能を果たす人が社外取締役である必要があるのか。社外監査役では何が不足なのか。社外性を重層的に求めることが必要なのか（第4回部会）。
- ⑦ 現状では、社外取締役でなければ担う機能はなく、取締役会と監査役が十分に担っている。すべての取締役に期待されている機能である（第9回部会）
- ⑧ 会社はIRを実施し、厳しい意見をもらいながら改善している（第4回部会）。各社が創意工夫によって適正なコーポレートガバナンスを確保するうえで社外取締役を要すべきである（第9回部会）。

(2.2) 会社の成長段階に応じた規律がよい

日本ベンチャーキャピタル協会会長安達俊久委員は、会社の成長段階に応じた規律がよいという理由から、会社法による社外取締役の義務付けに反対している。

- ① 会社法は基本法であるすべての会社に適用される。上場会社と非上場会社を分けるべきである。できて間もない会社と東証一部上場会社に同じものを適用するのは非現実的な話である（第4回部会）。上場前の審査段階、上場後の対応等、成長段階に応じた規律がある（第9回部会）。
- ② 経営全般の監督機能に関して、非業務執行の社外取締役が社内取締役と同レベルで判断できない（第4回部会）。
- ③ ベンチャー投資をしている場合、社外役員となることがある。この場合、投資家の利害と会社の利害は一致しているが、資本関係にあるので社外要件を満たさないことになる案は非現実的である（第4回部会）。
- ④ 日本の株式市場に魅力がないのは、日本が成長していないからである（第9回部会）。
- ⑤ 社外取締役を義務付けることは会社のコストアップにつながる（第9回部会）。
- ⑥ 株式会社の規模、経過年数、上場区分等に応じて対象をさらに限定することを、正しく上場ルール、上場規則で議論してほしい（第23回部会）。

(2.3) 確固たる実証結果がない

東京大学准教授の田中亘幹事は、社外取締役を選任したことで改善したという確固たる実証結果がないという理由から、反対意見を述べている。

- ① 会社法学者がアメリカ型の制度におけるモニタリング機能を良いものと考えようになったのは、1990年代後半に業績が悪かったCEOが次々と解任されたことである。今の日本の経営者の交代メカニズムがどうなっているかをデータでほしい（第4回部会）。
- ② 株式をあまり持っていない経営者が上場会社を支配している国は日本、アメリカ、イギリスしかない。欧州では上場会社にも支配株主がいる。支配株主や親会社出身者はインディペンデント・ディレクター（一般株主の利益の代弁者）ではない（第4回部会）。
- ③ 経営者が社内で強い権力をもつときには株主権を強化するべきであり、社外取締役を選ぶ規制の実効性は疑問である（第4回部会）。
- ④ アメリカの上場企業を対象にした実証研究では、社外取締役と業績の間に有意な相関がない（第9回部会）。
- ⑤ 日本の場合、社外取締役の実証研究ではポジティブな結果が出ている。例えば、1996-2006年の日経500を対象にした実証研究では、社外取締役を新規導入した会社はROAが改善すること、そのような会社において利益率が低下した場合には社長交代が高まることが示されている。また、社外取締役を導入、増加させた日本の会社ではトービンの q^{23} が有意に改善し、ROAが上昇するという研究結果もある（第9回部会）。
- ⑥ 上場会社に対して社外取締役選任を強制している韓国では、社外取締役の比率とトービンの q は有意な正の関係があるという実証研究がある（第9回部会）。
- ⑦ イギリスの実証研究では、初めて3人以上の社外取締役を入れた会社では、ROAが有意に改善するという結果が出ている（第9回部会）。
- ⑧ ただし、これらの実証研究は平均を見るか相関を見るだけであり、すべての会社について証明したわけではない（第9回部会）。

東京大学教授の藤田友敬幹事も、実証研究が出ていないような種類のデータを使って判断しなければならぬから抵抗感があるとして、反対意見を述べている。

- ① 強制されずに自主的に社外取締役を入れている会社は、そうでない会社よりも平均的にパフォーマンスが良いという実証がある。しかし、全部の会社に強制したら、社外取締役とパフォーマンスの関係はなくなってしまうかもしれない。社外取締役導入の発表で株価が上昇するというデータも、同じ様に読めるのではないか（第9回部会）。
- ② 海外で社外取締役を強制導入したデータについても、それ自体の効果はきれいに示されているか、判断が難しい（第9回部会）。
- ③ イギリスの取引所のようにコンプライ・オア・エクスプレインといった形での導入、ある種のインセンティブを与えるような仕組みだとか、そういった方法を採用の方が第一歩としてはいいのではないか（第9回部会）。

23) トービンの q は、(株式時価総額+負債総額)/総資産簿価額で算出される。

(2.4) 自己責任でよい

中央大学教授の野村修也幹事は、自己責任で良いという理由から反対意見を述べている。

- ① 義務付けのメリットは、非常に株価が悪い会社におせっかいにもやった方がいいですよということである。そのデメリットは、IR等を通じてもっと良いやり方をしている会社におせっかいをすること。結論的には、気が付かない人は投資家から見放されていく自己責任でよい(第4回部会)。
- ② 違法性監査とは異なり、経営判断をする人は必ず独立している必要はあるのか(第4回部会)。

(2.5) 株式持合いの問題を解決することが先である

企業年金連合会運用執行理事である濱口大輔委員は、株式所有構造、特に株式持合いの問題を解決せずに、会社法によって社外取締役の選任を義務付けることは時期尚早という理由から、反対意見を述べている。

- ① 株式持合いの状態を残したまま、社外取締役を置いただけでは形式論に陥って終わってしまう(第4回部会)。
- ② すでに半数の公開大企業が社外取締役を入れている状況で、入れていないところに、どのようなアプローチをするかが一番の問題である。コーポレートガバナンスというミクロの問題ではなく、市場構造の問題、特に持合いの問題である。これで株主権がワークしていないわけで、ここに手を触れずにミクロの話をして無益である(第9回部会)。
- ③ 1件も議案がひっくりかえていないのは、議決権行使がワークしていないことであり、株式持合いでこれをないがしろにする構造ができてからである(第9回部会)。
- ④ 構造的な問題は、会社は共同体である、社員、従業員が大事だという面から来ている。いくら社外取締役を入れても、従業員が一番だという方向性に反対できない(第9回部会)。
- ⑤ 経営者の恣意的な意図で社外取締役を入れたくないところに、1人の社外取締役を入れてもパフォーマンスに寄与しない(第9回部会)。
- ⑥ 投資家はリターンが良ければ株式を購入する。コーポレートガバナンスの順位は低い(第9回部会)。運用会社のファンドマネージャーは社外取締役が必要ないという選択肢があっても、代わりにパフォーマンスで判断する(第19回部会)。
- ⑦ 投資家は納得すれば株を買い増すので、市場を通してのガバナンスでよい。義務付けの効果がわからない(第19回部会)。
- ⑧ 株主は年金も含めて議決権をきちんと行使している。規則があるのに社外取締役が増えていないのは、不特定多数の株主の選択が結果に反映されていないからである。株式持合いなどの原因に対する策を考えるべきである(第21回部会)。

(2.6) コストが高い

弁護士の本渡章委員は、財務的に困らない位の特大会社でないと義務付けはできないという理由から、反対意見を述べている。

- ① 東証一部でも社外取締役を導入しているのは半数であり、財務的に困らない程度の特大会社でないとは義務付けはできない。法律も経営効率の一端を担ってもいいかなとも思っている（第4回部会）。
- ② 全会社に義務付けることはやり過ぎなので、東証1部上場会社ぐらいの規模があるところだけで、義務付けて効果を検証していくのが良いのではないか（第9回部会）。

(2.7) 経済産業省は反対

経産省産業組織課長の奈須野太幹事は、会社法による社外取締役の義務付けに反対する理由として次の4点をあげている。

- ① 現在、社外取締役を置いていない会社では、社外取締役に期待されている機能を監査役や監査役会が果たしている。特に大きな問題とはなっていない。監査役が非業務執行の取締役を兼務することで、経営全般の監督機能を果たすことができる。利益相反の監督機能は常時必要ではなく、特殊な局面の問題であるので独立監査役がその機能を果たすことができる（第4回部会）。
- ② 経営監督の利益は株主が受けるので、株主の判断で決めるべきである。我々の側から一義的な特定のコーポレートガバナンスを押し付けるべきではない。違法性の監査について、社外監査役を義務付けることには立法上の合理性はある（第4回部会）。
- ③ 社外取締役の選任を会社法で義務付けた場合、社外取締役がいない会社と取引したときには、取引の無効事由ができる可能性がある（第4回部会）。
- ④ 日本は代表訴訟が起こしやすく、取締役の責任が重くなっている（第4回部会）。

奈須野幹事は上のような4つの理由を示したうえで、次のように述べている。

- ⑤ 取締役の過半数の社外取締役を設けることを肯定的に議論していくべきである。しかし、それを会社法で義務付けるのかは疑問である。最近では取締役の人数が減らされて上場会社平均8人である。さらに社外取締役を導入せよでは加重だと思う。会社法で特定のコーポレートガバナンスを強制することには消極的である（第9回部会）。
- ⑥ それぞれの会社のコーポレートガバナンスの決定において、会社法が支障になることで最適なそれを選択できないということにならないようにすべきである（第9回部会）。

後任の経産省産業組織課長である中原正文幹事も、次のように述べて会社法による社外取締役の義務付けに反対意見を述べている。

- ① 社外取締役の義務付けの是非については、社外役員を含む非業務執行役員の役割を具体的に明らかとした後に結論を出すことが望ましい（第21回部会）。
- ② 監査役会設置会社においては、取締役と監査役、社内と社外の4通りの役員がおり、統一した認識が不十分である（第21回部会）。

(3) 会社法による社外取締役の選任義務付け案は見送り

以上のように会社法による社外取締役の選任義務付け案に関しては賛否両論があった。[2]で述べたように、中間試案が公表されて広く意見を求めた結果も、賛成意見と反対意見があり、それらは伯仲していた。このような状況において、上場規定とコンプライ・オア・エクスプレインによる改革が実施されることとなった。

[3] 2014年改正会社法の概要

図10は、法務省が作成した資料から抜粋した2014年に改正された会社法の概要を示している。同資料では、コーポレートガバナンスの強化を図るために社外取締役の機能が活用されたことを次のように述べている（下線は筆者らが引いたものである）。

「日本企業では、十分なコーポレート・ガバナンスが行われておらず、このことが、外国企業と比較して日本企業の収益力が低く、株価も低迷している原因の一つになっているという内外の投資家の不信感があるといわれていた」²⁴⁾

「改正法は、コーポレート・ガバナンスの強化等を目的とするものである」²⁵⁾

「会社法におけるコーポレート・ガバナンスについては、経営者から独立した社外取締役には、業務執行全般の評価に基づき、取締役会の決議における議決権を行使すること等を通じて経営者を適切に監督すること等を期待することができることから、取締役会の監督機能を強化することを目的として、社外取締役をより積極的に活用すべきであるとの指摘がされていた」²⁶⁾。

○社外取締役の機能を活用し、コーポレート・ガバナンスの強化を図るための主な改正点としては、

- (1) 新たな機関設計である監査等委員会設置会社の創設
- (2) 社外取締役の在り方に関する規律の見直し
 - ① 社外取締役等の要件の厳格化
 - ② 社外取締役を選任しない場合の社外取締役を置くことが相当でない理由の株主総会における説明義務等の新設

が挙げられる。

図10 2014年改正会社法の概要

資料：法務省（2016）

2014年改正会社法では、(1)監査等委員会設置会社が創設され、(2)①社外取締役等の要件が厳格された。そして、(2)②社外取締役を選任しない場合、社外取締役を置くことが相当でない理由を株主総会において説明義務を負うことになった。

24) 法務省（2016）p.1

25) 同上 p.2

26) 同上 p.1

会社法制部会では、取締役会が業務執行者を監督する機能を強化するため、監査・監督委員会設置会社制度という新しい機関の創設が提案された。この機関は名称を監査等委員会設置会社に変更され、2014年改正会社法によって創設されている。

図11はその仕組みを示している。監査等委員会設置会社では、社外取締役を活用している点に特徴がある。取締役会の中に、監査等委員会が置かれる。監査等委員会の委員は株主総会で選任される。この委員会は取締役3人以上で組織され、委員の過半数は社外取締役でなければならないとされている。取締役会は代表取締役（業務執行取締役）の選定を行い、監督をする。併行して、監査等委員会は代表取締役を監査・監督する。東京証券取引所（2017b）によると、2017年7月26日時点で東証上場会社3,537社中22.6%にあたる798社が監査等委員会設置会社を選択している²⁷⁾。

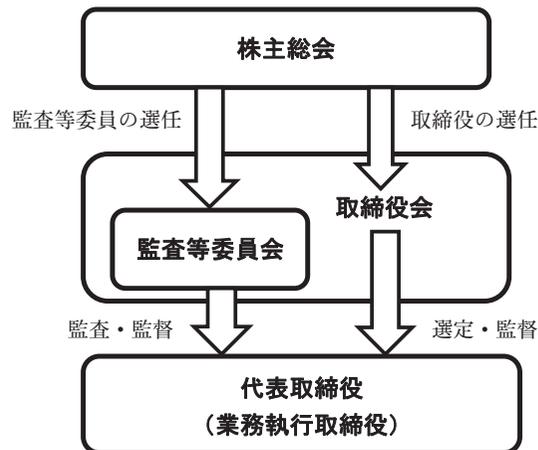


図11 監査等委員会設置会社の仕組み

資料：経済産業省産業組織課（2016）スライド14から作成

[4] 今後の研究の方向性

会社法による社外取締役の選任義務付け案に対して、確固たる実証結果がないという理由があった。新しい法律や制度、機関等を設置するとき、あるいはそれらを改革するときには、法律学では公平性の観点からこれを判断する。これに対して、経済学では効率性や利益性の観点から判断する。経営学においても経済学と同様、効率性や利益性の観点から判断する。

したがって、社外取締役が会社のパフォーマンスに与える効果を検討することには大きな関心がある。表4と表5はこの効果を実証した国内外の研究に関して、論文名と主な内容を一覧にしたものである。これらの結果から、社外取締役の存在が会社のパフォーマンスに与える効果に関しては、明確な結果がないということが分かる。

アメリカに関する実証研究では、社外取締役の選任が株価に正の効果をもたらすという結果、独立取締役とトービンのqには相関関係がないという結果と負の結果があるという結果が報告され

27) 東京証券取引所（2017b）スライド13

表4 主な実証研究 (1)

論 文	実証結果
Rosenstein, S. and J. G. Wyatt (1990)	アメリカに関する実証研究。1981年から1985年のデータを利用。社外取締役選任のニュースに対して株式市場は短期的にポジティブな反応を示す。
Yermack, D. (1996)	アメリカに関する実証研究。取締役会の員数が少ない会社ほど業績が良い。トービンのqと独立的な取締役の比率の高さに相関関係がない。
Bhagat, S. and B. Black (2002)	アメリカに関する実証研究。独立度と経常利益/総資産、売上/総資産の間に相関関係はない。独立度とトービンのqの間には負の相関関係がある。
Srinivasan, S. (2005) Fich, E. M., and S. Shivdasani (2007)	アメリカに関する実証研究。財務報告の不備が生じた会社の過半数で独立役員が交代した。株主訴訟を受けた会社の独立取締役は他の会社の独立取締役を退任した。
Boone, A., L. Field, J. Karpoff and C. Raheja (2007)	アメリカに関する実証研究。ROAと独立取締役比率に負の関係がある。
Linck, J., J. Nutter and T. Yang (2008)	アメリカに関する実証研究。CEOの持株比率と独立取締役の比率の間には負の関係がある。所有と経営の分離は小さい。
Lehn, K. M., S. Patro and M. X. Zhao(2009)	アメリカに関する実証研究。社外取締役の比率が高い会社は成長機会が乏しくなる。
Dahya, Jay and John J. McConnell (2007)	英国に関する実証研究。1989年から1996年にはじめて社外取締役を3人以上選任したグループ509社のROAが改善した。
Guest, P (2008)	英国に関する実証研究。ROAと独立取締役比率に負の関係がある。業績悪化会社が独立役員を導入すると業績悪化という結果がある。
de Jong, A., D. V. DeJong, G. Mertens and C. E. Wasleyet (2005)	オランダに関する実証研究。社外取締役選任の実施は会社業績に正の効果を与えない。

資料：田中亘（2011）、砂川伸幸（2012）から作成

ている。他には、独立取締役比率とROAには負の関係があるという結果、CEO持ち株比率と独立取締役比率には負の関係があるという結果、社外取締役比率が高い会社は成長機会が乏しくなるという結果が示されている。

英国に関する実証研究では、社外取締役を3人以上選任した会社ではROAが改善するという結果と、反対に独立取締役比率とROAには負の関係があるという結果が報告されている。オランダに関する実証研究では、社外取締役の選任によって会社業績には影響がないという結果になっている。韓国では会社法によって社外取締役の選任が義務付けられている。社外取締役比率とトービンのqには正の関係があるという結果が報告されている。

日本に関する実証研究の結果はどうであろうか。Chen et al. (2003)では、外国人持株比率と社外取締役比率には正の関係があるという結果になっている。三輪(2006)では、社外取締役割合とトービンのqには正の関係にあるという結果であり、内田(2009)(2012)でも社外取締役の導入や増加がトービンのqに正の効果をもたらすという結果となっている。入江・野間(2008)も

表5 主な実証研究 (2)

論文	実証結果
Choi, Jongmoo Jay, Sae Won Park, and Sean Sehyun Yoo (2007)	韓国に関する実証研究。社外取締役比率とトービンの q との間に有意な相関関係を観察できる。
Black, Bernard S., Hasung Jang, and Woochan Kim (2006), Black, Bernard S. and Woochan Kim (2010)	韓国に関する実証研究。50%以上の社外取締役を導入したかとトービンの q との間には正の相関関係がある。
Chen, C. R., Weiyu Guo and Vivek Mande (2003)	日本に関する実証研究。外国人持株比率と社外取締役比率は正の関係、外国人持株比率と企業価値指標 (PBR 等) は正の関係がある。
三輪晋也 (2006)	2004 年の東証上場会社のクロスセクション分析を行い、社外取締役割合とトービンの q (=PBR) は正の関係にある。
入江和彦・野間幹春 (2008)	日本に関する実証研究。独立社外取締役は企業価値に好影響、非独立は影響なし。
内田交謹 (2009), 内田交謹 (2012)	日本に関する実証研究。2003 年度と 2004 年度に社外取締役を新規導入または増加した会社を対象にする。導入前年度から 3 年後にかけて、比較対照会社に比べてトービンの q は有意に上昇する。ROA も上昇するが有意ではない。
首藤昭信・岩崎拓也 (2009)	2007 年と 2008 年の日経 500 採用会社のクロスセクション分析を行う。独立性が高い監査役は保守主義の程度を高める。
岩崎拓也 (2009)	日本に関する実証研究。監査役会の独立性は利益調整を抑制する。取締役会の独立性には抑制がない。
齋藤卓爾 (2011)	日経 500 採用会社に関して、社外取締役の導入によって ROA は改善する。
齋藤卓爾 (2017)	改正会社法とコーポレートガバナンス・コード施行後の実証分析を行った。東証二部では、社外取締役を増員した会社に株式市場での会社評価が低下している可能性がみられた。東証一部と新興市場には一貫した効果が見られなかった。

資料：田中亘 (2011), 砂川伸幸 (2012), 齋藤卓爾 (2017) から作成

独立社外取締役は企業価値に好影響であるという結果となっている。齋藤 (2011) は社外取締役の導入で ROA は改善するという結果を報告している。しかし、岩崎 (2009) では取締役の独立性には利益調整を抑制する効果は見られないという結果になっている。

2014 年に会社法が改正され、2015 年に上場会社にコーポレートガバナンス・コードが適用された。その後の実証研究としては齋藤 (2017) があげられる。東証二部では、社外取締役を増員した会社に株式市場での会社評価が低下している可能性がみられ、東証一部と新興市場には一貫した効果が見られなかったという結果になっている。

[5] 本稿のまとめ

本稿には 2 つの目的があった。『社外取締役の監督機能等』、特に監査役会設置会社に対して社外取締役の選任義務付けが提案された理由と、検討の結果それが実現されなかった理由を明らかにす

ることであった。検討した結果、以下のような結論を得られた。

会社法制部会では社外取締役の選任義務付けに対する賛成理由として、以下の6点があげられた。

- (1) 海外投資家は独立役員制度に不満であり、取締役会における監督機能に期待している。
- (2) 社外取締役がいるシステムは訴訟で負けない。
- (3) 社外取締役機能のうち利益相反の監督機能が重要である。この機能では中立性が必要となり、独立取締役が1人以上必要になる。
- (4) ドイツでは、株式法の改正によりコンプライ・オア・エクスプレイン・ルールを導入した。しかし、マーケットがうまく評価できず、エクスプレインの部分がうまく機能していない。ドイツの例を踏まえて、社外取締役の選任は説明ではなく、法律上の義務付けまで進むべきである。
- (5) 経営陣を監督する仕組みは経営陣に任せておいてはできない。すでに任せて60年経っている。
- (6) 社外取締役は少数株主の利益代表者である。

社外取締役の選任義務付けに対する賛成理由として、以下の8点があげられた。

- (1) 会社には自社に最適なコーポレートガバナンスがある。したがって、会社法によってすべての会社に一律に形式的に社外取締役の選任を義務付けるべきではない。
- (2) 会社の成長段階に応じた規律がよい。
- (3) 確固たる実証結果がない。
- (4) 会社の自己責任でよい。
- (5) 株式所有構造の改善が先である。特に、株式持合いの問題を解決することが先である。
- (6) 社外取締役の選任を義務付けることはコストが高い。
- (7) 利益相反の監督機能は常時必要ではなく、特殊な局面の問題である。現在でも、独立監査役がその機能を果たしている。
- (8) 社外取締役がいない会社と取引したときに、取引の無効事由ができる可能性がある。

賛否両論が伯仲する中で、岩原部会長は海外の例を踏まえて、上場規定とコンプライ・オア・エクスプレインによる改革を実行することとした。図9に示したように、社外取締役を義務的に選任することはなく、社外取締役がいない場合に置くことが相当でない理由を事業報告書に示すことになった。

謝 辞

筆者の1人小室は、拓殖大学商学部において、藤森先生のゼミナールにおいて経営学の基礎を指導していただいた。深く感謝いたします。

【参考文献】

- 逢見直人（2010）「組織再編の手続きに関する検討事項について」会社法制部会参考資料 17
- 安達俊久（2011a）「新たな成長に資する会社法の在り方」会社法制部会参考資料 19
- 安達俊久（2011b）「会社法制部会資料 10 に対する意見」会社法制部会参考資料 20
- 砂川伸幸（2012）「現代経営学とコーポレート・ガバナンス」コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会（第 6 回配布資料）
- 入江和彦・野間幹春（2008）「社外役員の独立性と企業価値・業績」『経営財務研究』第 28 巻第 1 号
- 岩崎拓也（2009）「監査役会と取締役会の特徴が利益調整に与える影響」『六甲台論集 経営学編』第 56 巻第 1 号
- 岩間陽一郎（2010）「投資家から見た株式市場の課題について」会社法制部会参考資料 7
- 上村達男（2010）「会社法と金融商品取引法 ― その現状と課題 ―」会社法制部会参考資料 18
- 内田交謹（2009）「取締役会構成変化の決定要因と企業パフォーマンスの影響」『商事法務』1874 号
- 内田交謹（2012）「社外取締役割合の決定要因とパフォーマンス」『証券アナリストジャーナル』第 50 巻第 5 号
- 加藤基仁（2010）「諸外国における企業結合法の現状」会社法制部会参考資料 16
- 企業統治研究会（2009）「企業統治研究会報告書」
- 経済産業省（2008）「我が国のコーポレート・ガバナンスの在り方を検討するための基礎資料」企業統治研究会資料 7
- 経済産業省産業組織課（2010）「今後の企業法制の在り方について」
- 経済産業省産業組織課（2016）「第 1 回 CGS 研究会 事務局説明資料」CGS 研究会資料 3
- コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（2015）「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方」（『日本版コーポレート・ガバナンス原則』）
- 齋藤卓爾（2011）「日本企業による社外取締役の導入の決定要因とその効果」宮島英昭編著『日本の企業統治 ― その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社
- 齋藤卓爾（2017）「取締役会に関する実証分析 会社法改正（平成 27 年）・コーポレートガバナンス・コードの影響」法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会参考資料
- 上場制度整備懇談会（2010）「独立役員に期待される役割」
- 静正樹（2010a）「コーポレート・ガバナンス向上に向けた上場制度の整備について」会社法制部会参考資料 10
- 静正樹（2010b）「独立役員制度について」企業統治研究会（第 6 回）資料 3
- 首藤昭信・岩崎拓也（2009）「監査役会および取締役会の独立性と保守主義の適用」『産業経理』69 巻 1 号
- 田中亘（2011）「社外取締役に係る実証研究」会社法制部会参考資料 21
- 東京証券取引所（2011）「上場制度に関する投資家向け意見募集に対して寄せられた意見の概要及び東証上場会社の状況」会社法制部会参考資料 20
- 東京証券取引所（2015）「取締役会関連参考資料」スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議（第 4 回）資料 3
- 東京証券取引所（2017a）「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2017」
- 東京証券取引所（2017b）「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び委員会の設置状況」
- 友永道子（2010）「監査人の選任議案・報酬の決定に関する論点等について」会社法制部会参考資料 8
- 八丁地隆（2010）「会社法制の見直しについて」会社法制部会参考資料 13
- 濱口大輔（2010）「年金運用から見た会社法の課題」会社法制部会参考資料 6
- 藤田祥子（2016）「社外取締役・社外監査役規定における使用人・重要な使用人」早川勝，正井章，神作裕之，高橋英治編著『ドイツ会社法・資本市場法研究』中央経済社，pp. 223-243
- 法務省（2016）「平成 26 年改正会社法 コーポレート・ガバナンスの強化に関する主な改正の概要と施行後の状況」未来投資会議構造改革徹底推進会合第 2 回資料
- 法務省民事局（2010a）「会社法制の見直しについて」会社法制部会資料 1
- 法務省民事局（2010b）「企業統治の在り方についての最近の主な指摘」会社法制部会参考資料 1
- 法務省民事局（2010c）「親子会社に関する規律についての最近の主な指摘」会社法制部会参考資料 2
- 法務省民事局（2010d）「企業統治の在り方に関する検討事項(1)」会社法制部会資料 2

- 法務省民事局 (2010e) 「企業統治の在り方に関する検討事項(2)」会社法制部会資料 3
- 法務省民事局 (2010f) 「親子会社に関する規律に関する検討事項(1)」会社法制部会資料 4
- 法務省民事局 (2010g) 「親子会社に関する規律に関する検討事項(2)」会社法制部会資料 5
- 法務省民事局 (2010h) 「親子会社に関する規律に関する検討事項(3)」会社法制部会資料 6
- 法務省民事局 (2010i) 「親子会社に関する規律に関する検討事項(4)」会社法制部会資料 7
- 法務省民事局 (2010j) 「会社法制に関するその他の検討事項」会社法制部会資料 8
- 法務省民事局 (2011a) 「企業統治の在り方に関する論点の検討(1)」会社法制部会資料 9
- 法務省民事局 (2011b) 「企業統治の在り方に関する論点の検討(2)」会社法制部会資料 10
- 法務省民事局 (2011c) 「親子会社に関する規律に関する論点の検討(1)」会社法制部会参考資料 11
- 法務省民事局 (2011d) 「親子会社に関する規律に関する論点の検討(2)」会社法制部会参考資料 12
- 法務省民事局 (2011e) 「会社法制の見直しに関するその他の論点」会社法制部会参考資料 13
- 法務省民事局 (2011f) 「会社法制の見直しに関する中間試案のたたき台(1)」会社法制部会参考資料 14
- 法務省民事局 (2011g) 「会社法制の見直しに関する中間試案のたたき台(2)」会社法制部会参考資料 15
- 法務省民事局 (2011h) 「会社法制の見直しに関する中間試案 (第1次案)」会社法制部会参考資料 16
- 法務省民事局 (2011i) 「会社法制の見直しに関する中間試案」「会社法制の見直しに関する中間試案の補足説明」会社法制部会参考資料 17
- 法務省民事局 (2012a) 「親子会社に関する規律に関する個別論点の検討(1)」会社法制部会参考資料 18
- 法務省民事局 (2012b) 『「会社法制の見直しに関する中間試案」に対して寄せられた意見の概要』会社法制部会参考資料 19
- 法務省民事局 (2012c) 「親子会社に関する規律に関する個別論点の検討(2)」会社法制部会参考資料 20
- 法務省民事局 (2012d) 「企業統治の在り方に関する個別論点の検討」会社法制部会参考資料 21
- 法務省民事局 (2012e) 「会社法制の見直しに関するその他の個別論点の検討」会社法制部会参考資料 22
- 法務省民事局 (2012f) 「親子会社に関する規律に関する残された論点の検討」会社法制部会参考資料 23
- 法務省民事局 (2012g) 「会社法制の見直しに関する要綱案の作成に向けた検討(1)」会社法制部会参考資料 24
- 法務省民事局 (2012h) 「会社法制の見直しに関する要綱案の作成に向けた検討(2)」会社法制部会参考資料 25
- 法務省民事局 (2012i) 「会社法制の見直しに関する要綱案 (第1次案)」会社法制部会参考資料 26
- 法務省民事局 (2012j) 「会社法制の見直しに関する要綱案 (案)」会社法制部会参考資料 27
- 本渡章・三原秀哲 (2010) 「会社法制の見直し (現行会社法に関する要改正事項)」会社法制部会参考資料 15
- 三井秀範 (2010) 「金融・資本市場の観点から重要と考えられる論点」会社法制部会参考資料 14
- 三輪晋也 (2006) 「日本企業の取締役会と企業価値」「日本経営学会誌」16
- Bhaget, S. and Black (2002) “The Non-correlation between Board Independence and Long-term Firm Performance”, *Journal of Corporation Law* Vol. 27, pp. 231-273
- Black, Bernard S., Hasung Jang, and Woochan Kim (2006) “Does Corporate Governance Affect Firms’ Market Values? Evidence from Korea”, *Journal of Financial Law, Economics & Organization* Vol. 22, pp. 366-413
- Black, Bernard S., and Woochan Kim (2010) “The Effect of Board Structure on Firm Value: A Multiple Identification Strategies Approach Using Korean Date”, Working Paper, at <http://ssrn.com/abstract=968287>
- Boone, A., L. Field, J. Karpoff and C. Raheja (2007) “The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis”, *Journal of Financial Economics* Vol. 85, pp. 66-101
- Chen, C. R., Weiyu Guo and Vivek Mande (2003) “Managerial ownership and firm valuation: Evidence from Japanese firms”, *Pacific-Basin Finance Journal* Vol. 11(3)
- Choi, Jongmoo Jay, Sae Won Park, and Sean Sehyun Yoo (2007) “The Value of Outside Directors: Evidence from Corporate Governance Reform from Korea”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* Vol. 42, pp. 941-962
- Dahya, Jay and John J. McConnell (2007) “Board Composition, Corporate Performance, and the Cadbury Committee Recommendation”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* Vol. 42, pp. 535-564
- de Jong, A., D. V. DeJong, G. Mertens and C. E. Wasleyet (2005) “The Role of Self-regulation in Corporate Governance Evidence and Implications from the Netherlands”, *Journal of Corporate Finance* Vol. 14, pp. 473-502

- Fich, E. M., and S. Shivdasani (2007) “Financial Fraud, Director Reputation, and Shareholder Wealth”, *Journal of Financial Economics* Vol. 86, pp. 306–336
- Guest, P. (2008) “The Determinants of Board Size and Composition: Evidence from the UK”, *Journal of Corporate Finance* Vol. 14, pp. 51–72
- Lehn, K. M., S. Patro and M. X. Zhao (2009) “The Determinants of the Size and Composition of US Corporate Boards: 1935–2000”, *Financial Management* Vol. 38 pp. 747–780
- Linck, J., J. Nutter and T. Yang (2008) “The Determinants of Board Structure”, *Journal of Financial Economics* Vol. 87, pp. 308–328
- Rosenstein, S. and J. G. Wyatt (1990) “Outside Directors, Board Independence, and Shareholder Wealth”, *Journal of Financial Economics* Vol. 26, pp. 175–191
- Srinivasan, S. (2005) “Consequences of Financial Reporting Failure for Outside Directors: Evidence from Accounting Restatements and Audit Committee Members”, *Journal of Accounting Research* Vol. 43, pp. 291–334
- Yermack, D. (1996) “Higher Market Valuation of Companies with a Small Board of Directors”, *Journal of Financial Economics* Vol. 40, pp. 185–211

(原稿受付 2017年10月27日)

〈論 文〉

環境と変化のマネジメント・テクノロジー (1)

— 情報セキュリティの個人リスクに至る経緯 —

金山茂雄

要 約

高度情報化は通信の高度化、情報伝達の迅速化、情報伝達経路の多元化、情報伝達のフレックス化、情報機器の高機能化、情報源の増加・多様化、そして情報伝達量の増加を引き起こしている。このような中であって、通信技術と情報技術の発達、企業の経営形態と経営戦略に大きな変革をもたらしている。また、情報・デジタル技術の発達に伴い新しい原理が必要となっている。

情報・デジタル技術から見た場合、次の時代は益々高度情報化に向かうことは疑いがない。したがって、高度情報化を支えるシステムも益々大規模化し、信頼性が高く、柔軟性に富み、そして人間により近い機械が登場するだろう。しかし、現状からでは人間の機械に対する創造などの能力の限界に達している。また、システムが巨大化するにつれて、人間が作り上げた社会の限界が見えはじめてくるかもしれない。

ここでは、高度情報化や信頼性が高い社会を示していたが、21世紀に入り前述した社会はかなりほど遠い社会であることを事例等で概観しながらテーマに対し検討や考察する。特に、情報セキュリティに対する情報技術開発の環境とその変化の様子を企業事例等から概観しながら、さらに個人リスクがどのくらいあるのか、また、どのように変わっていくのか、その限界に関して考察を試みる。

目 次

1. はじめに
2. 20世紀末から21世紀初頭の産業（情報産業）の背景
3. イノベーションの技術変化の影響
4. 情報セキュリティとリスクマネジメント
5. おわりに — 技術の変化とは —

1. はじめに

20世紀から21世紀初頭にかけて社会は大きく変化した。ITによる高度な社会の実現のため、世界的レベルに国、企業などが活動・展開している。技術革新の急速な進展に伴い環境と変化は、産業や企業経営に多大に影響を与えた。そのため、新しい思考・体系を創造し展開するマネジメントが必要となる。環境と変化は組織の存続と発展を図るために欠かせないキーワードであるとして

数多くの研究が報告されている¹⁾。

東西冷戦後の体制変化、特に急変とそれに伴う産業社会への転換など 19・20 世紀から引き続いてきた経済システムが根底から変わろうとしているのである。

環境と変化に対する企業の戦略は、次にくる情報社会とは何か、を明確に定義することである。

一般的に社会の変化は工業社会から情報社会へ移行し、新たな社会の形成へと進んでいる。環境変化に対する企業は、従来の考え方を基本的に変えなければならない²⁾。そのためには、できる限りの情報を集め考えうるかぎりのシミュレーションを行い、そして最悪の危機を考慮に入れたプランの作成および実施することである³⁾。

以上、述べたことは社会の変化に適応できることとまた、組織構造の構築を考え、企業活動はじめあらゆる分野の環境と変化に適応することである。本稿では、企業は通信技術と情報技術の発達により企業経営が大きな変化をもたらしたが同時にこれらの技術発達に伴う新しいルールの必要性が生じた。システムの大規模化、高柔軟性、大衆化、それは、社会への利益により、信頼性を失うことになってきている。ここに人間の機械に対する創造などの能力の限界に達している。それは情報セキュリティの個人リスクの修正により達することができる。それらに対して事例等から検討・考察する。そして、高度情報化や信頼性が高い社会を指していたが、21 世紀に入り前述した社会はかなりほど遠い社会であることを事例等で概観しながらテーマに対し検討や考察する。特に情報セキュリティに対する情報技術開発の環境とその変化の様子を企業事例等から概観しながら、さらに個人リスクがどのくらいあるのか、また、どのように変わっていくのか、その限界に関して考察を試みる。

2. 20 世紀末から 21 世紀初頭の産業（情報産業）の背景

2.1 時の変化

情報技術と通信技術が持っている可能性は、通信とインテリジェント・ソフトウェア、高速ハードウェアの組み合わせがもっている潜在能力を無限に広げると推測する。情報技術と通信技術の融合により、経済活動における時空間的な複雑性も益々高まってくる。今後、企業は商品の開発、生産、そしてマーケティングのプロセスは、グローバルな構造の中で行うことができ、非常に高性能な分散型のコンピューター技術や高速通信網の実現によって情報交換が容易に実現可能な状況になる⁴⁾。

例えば、情報技術、通信技術を大規模に使うことによって、開発プロセスが短縮では、コストの削減がされるだけでなく市場競争力にも重大な影響を与えることになると推測できる。それは、開発プロセスが高速化すれば、今までにかかった経費（1日にかかる費用、人件費など）がかからなくなるからである。もちろん単純明快の答えである。それだけ市場に投入する商品には、投資額が大きいということである。よって、速く市場に提供できるモノが開発できることである。以前から企業の生産に関しては、市場というものはあまり顧客重視の体系ではなく、創造性あるいは、革新性を追求する社会ではなかった。特に、製品のコンセプトとカスタマーの要求条件とが密接に連携する必要があった。しかし、情報社会のネットワークの長所には普遍的で差別のないネットワーク・プラットフォームの構築が必要であり、それによってあらゆるサービスがシームレスな形で提供できるようになる。これは、グローバルな競争環境の中でネットワーク事業者が成功していくための絶

対条件と考える。

将来の情報通信ネットワークはフレキシビリティの高いものでなければならない。すべての産業やすべての企業が情報社会は、効率的な情報処理と通信に依存することになることから電気通信網は非常に高い性能と信頼性を提供する必要がある。

このようなインフラの構築と世界的なシームレス・サービスの提供にあたっては国際協力、国際協調は急務となり、過去から明らかなおと、事業者がそれぞれ独立独歩で進めば、決してシームレスなネットワークを実現することにはならない^{5),6)}。もちろん標準化に関し、既に開発された製品やサービスをさらに研究開発を積み重ねてきたという実績が企業側にあること、あるいはそれぞれの社会においてインフラの要件が異なっていること。そのために、調整ができず、いわゆるデファクト標準が出現することになる。これは他の標準化の結果でも明らかなおと、結局は市場が決定を下すことになる。このような開発や展開というのは、時としてリスクを生じる。

1994年の世界市場のコンピューターの生産規模は日本が666億ドル、アメリカが608億ドル、ヨーロッパが392億ドル、アジアが484億ドルと日本の生産能力は決して劣っているわけではない。しかし、先進国や先進国に近いアジア系中進国などの開発競争の結果であって、常に開発の必要性があることをうかがえる⁷⁾。

20世紀末の当時に考えられていた展開には二つのポイントがあった。次に示す。

- a. ソフト化, サービス化, ネットワーク化
- b. マイクロ・インテリジェント化

である。

この二つのポイントを考慮しながら次世代つまり、21世紀への企業の新展開は世界をリードする先端技術の開発、そのサービス化を世界に向けて実用化することである。もちろん総合力によるシナジーの発揮とグローバルなネットワーク・アンド・アライアンス(N&A)を図っていくことである。当時のことは日本の今後への通信産業の発展への最大の課題であったといえる。そのために考えなければならなかった課題のコアは、技術力の向上であった。特に、最大の課題は先進技術の開発と研究であり、またその技術力に向けた技術と経営であった。その課題は、三つある。一つ目は、研究所と事業部との緊密な関係が必要である。二つ目は、グローバルな研究開発の促進。三つ目は、研究者の育成と評価である。詳細は、次に示す。

・研究所と事業部との緊密な関係

企業の事業部は今日、明日をテーマに、研究所は明日、明後日のように事情展開している。研究成果をどのような形で実用化(製品化)へ展開していくかである。例えば、電気メーカーのように研究成果をいかに実用化(製品化)として市場へ送り込むかなどを検討する場として、技術戦略交流会議や社内の受託研究制度の受託研究、さらに各種のプロジェクトなど互いに協力できる体制を確立し、企業全体に反映させている。また、広域的に拡大すると国立の研究所と大学および民間の研究所との協力体制の確立である。つまり、産学官の一体化体制である。

・グローバルな研究開発の促進

グローバルな研究開発の推進である。欧米に比較し、日本は基礎研究が遅れている。この遅

れが独自に取り戻すには数十年の歳月が必要である。少しでも速くするためには各国の協力が
必要不可欠であった。例えば、海外に研究所を設立し、その国の企業あるいは国家レベルの研究
者、研究所などと協力し合うことで、遅れた部分を補うことができるのである。もちろん、
その時、大切なことはその国を尊重し、速く社会にとけ込むことである⁸⁾。

・研究者の育成と評価

企業経営は人間としての能力を尊重し、育成し、さらに活用することである。能力は素質と
教育の中から生まれるものであり、自己の努力あって存在するものであると考える。その素質
を見いだすこと。そして適性を種別することがこれからの技術戦略である。そして、企業経営
にとって必要であると考え。また、評価（知的生産の評価）は時間による評価ではなく、成
果による評価、すなわち裁量評価である。ただし、その評価基準が難しい問題もある。例えば、
特許、論文、パフォーマンスなどで評価が可能である。全てにおいて、今まで行って
改善が必要な事項や怠っていた事項を速やかに行動し、その結果から、さらに改善に取り組み、
常にそこにはプラス思考が存在し、目的達成へと努力することである。

世界最初のコンピューターは、1946年、ペンシルバニア大学のモーグリ、エッカートらによっ
て開発された。その後、この技術的成果が1951年、米国政府の人口統計局へ商品化した第1号機
へとなったのである。パンチカードシステムに代表されるように、コンピューターを活用したシス
テム体系の考え方もこの時期に生まれはじめているのである。もちろん、パンチカードシステムの
メーカーはIBMであり、コンピューター・メーカーとして、世の中に姿を見せることにもなる。
このIBMは、1964年に発表したコンピューターが、科学技術計算や事務処理などに適用した汎用
コンピューターであった。その後、コンピューターの世界市場の独占的地位までも築きあげたので
ある^{9),10)}。

一方、情報技術の変化とその状況に伴い、労働プロセスの在り方が産業革命でより一層変化した
ことは前述において把握できる。技術の変化は従来の機械化のような「何も考えなくても、決まり
きった仕事だけを行う」という業務形態が大きく変わった¹¹⁾。仕事の連結性に応えるために、全て
の労働者は、自分が直接かかわりを持つ部分についてだけ把握し、理解するのではなく、それぞ
れの部分が全体のシステムの中でどのような機能と役割を持っているか、について全体的・動的な
把握、理解、認識、そして情報を得なければならない。このことを満たすためには、全ての労働者
が十分な一般的、工学的、管理的教育水準と十分な情報と決定能力を持つことが要求されてくる。
これは、一般労働者の知的、情報水準の向上が産業だけでなく、社会全体に進む傾向にある。すな
わち、機械的、定型的、反復的な仕事などの単純労働の多くはソフトウェア化され、工場やオフィ
スから姿を消すこととなる。さらに、異なったポジションの仕事間の連結性が増え、仕事の境界が
なくなり、柔軟性と適応性がより一層必要となる。また、一方では通信の分野でもパーソナルコミュ
ニケーションとマスコミュニケーションを統合しネットワークコミュニケーションという新しい形
態が形成される（表1を参照のこと）。このネットワークコミュニケーションはマルチメディアに
相当し、個人がさまざまな技術とシステムで世界的、地域的、組織的規模で進めており、その活動
が各個人の情報選択、正確な情報の取得・発信に役立ち、さらにネットワークの基礎能力に寄与し

表1 コミュニケーションの新しい形態

種 類	内 容
パーソナルコミュニケーション	1対1で双方向（電話・電信など）
マスコミュニケーション	1対多で一方向（テレビ・ラジオなど）
ネットワークコミュニケーション	多対多での双方向

注) 上記内容を整理しまとめたもの。

ている。そこには、参加型社会システム、参加型市場経済の考えに共通するところがある。

2.2 電子化技術の開発動向と問題点

時代とともにコンピューターと同様に益々高度化する。その中でシステムも大規模化し、周りの環境に適応した形を実現することを意識しなければならない。ここでは、三分野について能力の限界に対して技術開発の今後の期待と方向性について述べる^{12), 13)}。

1チップ当たり1GBメモリレベルの超LSIが実用化され、数センチ角の書き換え可能な100GBランダムアクセス半導体メモリが実用化される。このことは、重要な意味を持っている。また、社会の中で重要性を再確認できる事実である。過去の動向では光学的メモリが登場しているが将来に渡り機械的アクセスを含むメモリの技術開発は進むと考えられる。なぜなら高品質な商品を世の中の消費者が好むからである。それに比べ光学的メモリは従来のメモリより安全性に欠けていたが、最近では向上している。また、これらはソフト資産や今後、開発されるソフトの形態によっては変わる可能性がある。将来的に分子レベルの大量の情報 10^{12} B/cm以上を記憶し、読み出しが可能となる技術が開発される。その中で、超格子を用いた論理素子が普及する可能性は低い。それは、物理現象としては興味深いが数の壁があり、この壁を破るためにはブレイクスルーはまだ見極めできないからである。だが、半導体メモリに限ると既存技術の延長により10ナノメートルの最小寸法をもつパターンが自由に加工できる。半導体メモリの技術開発のノウハウは、改良・改善が容易に可能にしかも短い期間で達成すると推測する。その反面、画期的な従来になかったメモリはその分遠のくことになる。当然のことながら高速化はシステムが大きくなればなるほど処理スピードも向上しなければ大量データ処理が難しくなる。つまり、決められた時間内に終了しないということになる。始めから制限がある。すなわち、限界が発生していることに気づかないことである。当時は、数の壁の一つとして設計性と高信頼性がある。システムの高レベル要求仕様を与えると集積回路が設計できるCAD技術が実用化へ進み、高度な自己修復能力をもつマルチプロセッサシステムが普及すると考えられていた。これらは具体的イメージとして明確ではない。

一方、医療技術では現代社会に対して、信頼性と微細加工性に関し実績の高いマイクロエレクトロニクスの適用が期待されているがどこまで実現できるかは未知数である。例えば、電子カルテの利用をはじめ各分野で実用化が進展している。また、ハードウェアがGBからTBまで進んでいる現状から、全てにおいて電子化への方向性が示されていると考える。その一方では、電子化の影響が社会の問題にもなっている。

3. イノベーションの技術変化の影響

3.1 技術の変化

技術の変化は、産業革命に見られるように急速な工業化と合理主義がもたらした新たな社会問題、そして経済問題が現在も同様に肥大化し複雑なものとなっている。19世紀には、自然科学や経験的・科学的アプローチでも解決する必要性が生じ、計画と管理による新しい合理主義を生んだ。20世紀には益々その傾向が強くなり、自然科学の飛躍的発展と生産手法としての技術の変化が急速に進んだ。現在の技術は従来からの目覚ましい発展によって成し遂げられた結果である。その技術の概念には、生産手法としての技術そのものの定義づけや経済・産業構造との関係、社会・文化的側面などさまざまな側面から議論が行われた^{14), 15)}。

例えば、コンドラチェフが18世紀後半以降の資本主義経済の景気変動の波動とその要因を分析した結果からの概念定義やシュムペーターの技術革新論、また、人類学・文明論的な視点から分析したトフラーの概念定義などある。それぞれ異なった科学技術の概念定義が示されているが、これらの科学技術の発展の特徴には、経済変動、景気変動、また、発明と発見などによる社会変化によって定められていることである。したがって、技術的視点に的を絞り、産業革命以後の技術の変化の様子について、それぞれの特徴をおさえながら述べる。

19世紀中期までは、労働の手段としての道具を作り、生産活動を行っている。産業革命によって始まった生産方式は人間の労働（肉体労働）に対する代替物としての機械の存在である。また、紡績機械の発明によって生産技術の変化が行われ、機械制工業が始まり、機械化への関心が広まったときである。そして、機械化が進展する過程で製品の大量生産へと進んだ。その大量生産された製品の輸送手段の開発と発展で波及する効果、さらに関連する産業の影響がさらなる効果を生むことになる。それは工作機械の登場である。その後、19世紀後半から20世紀始めは、大量生産方式が確立され、大量生産方式の確立には現代の大量生産方式と異なり、製品の品質は保証されていない。つまり、製品の寸法がすべて同じではなく、誤差がある。しかし、許容範囲内として扱い今日のような精密さはなかった。この時代の大量生産方式には、熟練工や未熟練工などの区別がなく、製品を作る特徴がある。また、手工業から完全な機械制工業へと生産の効率化が行われた。さらに、自動車製造の企業では、移動組み立て方式による部品の運搬の自動化と部品の標準化など近代的な生産システムを登場させ、労働生産性の向上とオートメーションへの期待および新しい技術が開発された。この時が20世紀はじめからの急激な進歩の時である。また、20世紀中期には、第二次世界大戦が急速な社会変化、つまり技術の変化が飛躍的に発展するのである。例えば、農薬、抗生物質などの生化学、ナイロン、特殊合金などの新しい素材、さらにレーザー、トランジスタ、原子力など、新しい科学技術の成果が存在する。それらは将来のあたらしい技術への創造でもあり、特に光コンピューター、量子コンピューターなど考えられていた。そして、自動制御機能があるフィードバック・オートメーションの発達へと進むことになる。コンピューターの高度化がさらに新しい技術革新へと導くことになる。戦後の技術の変化では、既存の技術と新しい技術との融合や結合が行われ、さらに体系化されていることである。このような体系化された技術の変化を「システム型技術革新」といえる^{16), 17)}。

日本企業の技術の変化を例にとると、日本企業の特徴は技術の変化が速いことである。これらは、日本企業の基本的考え方の中に、欧米に追いつけ、追い越せの目標があったからである。また、目標達成するには企業は、組織内における企業の独自性も重要である。他にも日本の生産現場の大きな特徴は、働いている人々の職種があまり細分化されておらず、単能工でなく多能工が多いということである。あるいは仕事の幅は広く、隣の職務の人々と助け合うということもよく見られる。また、多くの日本の工場には、QCサークルという品質管理のための職場の従業員を中心とした小集団活動が見られるなどの特徴がある。ここで見られる光景は、実は科学技術の発展とともに生産現場では、組織としてのそれぞれの役割と情報の伝達が形成され実行されていることである。

3.2 技術の転用（オフィスへの利用）

日本の生産現場と開発現場の特徴の多くは、それ以外の職場にも当てはまるものである。特に、人事と教育のあり方については、多くの企業でもいえることである。日本の企業では、外部からヘッドハンティングなどに見られるスカウト人事は極めて少なく、トップ経営者も含めて内部昇進である。そして昇進の際に、単に地位が上がるだけでなく、異なった職場や異なった職能を経験するようにキャリアパスがつくられることが多い。そのために人事のローテーションがかなり頻繁に起こる。そのローテーションはOJTの現場でもあり、幅広い人的なネットワークをつくる手段でもあり、また他の職場の事情を理解する現場でもある。そうした様々な役割を担って人々は3年から5年を1周期に職場を変わっていく。人事のローテーションが行われるもう一つの理由は、人事評価に関連している。ローテーションの間に、人々はさまざまな仕事をし、同時にいろいろな上司のもとで業務を遂行していく。いずれもその人の評価の源泉に多様化している働きがある。どんな仕事で能力を発揮するのか、あるいは多くの人に高い評価を受けるか、といった意味での多様性の源泉である。このような人事評価が長期間に渡って行われる。そこから先では実績によってかなり差が開いてくる。つまり、組織の中で決定的な選抜が行われるまでに、かなり時間をかけるのである。この選抜と評価の方法は、いくつかの効果をもっている。最も大きな効果は、人々に自分の能力蓄積を時間かけて行うインセンティブをもたらすことである。このような長期的な評価と選抜の結果、組織の人々の間には長期的内部競争が生まれる。この競争には企業全体の能力の蓄積という大きな貢献をもたらすのである。このような企業社会の組織の秩序と調和を保つというのがその根底にあり、また目的でもある。どのような仕事場であっても、あるいは人事に関しても、それぞれの職場の活動の基礎にあるのは人々の意思決定であり、その行動である。そして、その背後にある人々のコミュニケーションと、共にそれらのあり方が組織の活動効率の向上として基本的に決め、意思決定とコミュニケーションのあり方に特徴がある。日本の企業経営はボトムアップ経営と呼ばれ、それぞれの権限が実質的に分散されている。また日本の企業が多く採用している製販分離の事業部制は、企業内部に市場の要素を生み出している。

このように日本の企業組織のマネジメントのさまざまな特徴を示している。組織の情報の相互作用の現場となる視点で、日本の企業経営の特徴は情報の相互作用を活発にするための多様な手段として整理できるという視点である。その視点からすれば、日本企業は情報の相互作用に大きな努力を払い、それゆえに情報効率の高い組織を作ること成功し、それが企業として、そして国際的に見ても高い成果を挙げたことにつながっている。企業の組織の中で人々は情報を受け取り、処理

し、その結果として意思決定をしている。あるいは、情報処理のプロセスの中から情報の意味を発見し、新しい情報の創造を行う。さらに、そうして処理され、創造される情報を人々の記憶やその他のさまざまな記録媒体を通して蓄積しているのである。さらに、企業組織の人々は、企業の外部の人々ともさまざまな形で情報交換を行っている。この情報のプロセスの総体を情動的相互作用（より正確には情報の処理、創造、交換、蓄積のための人々の間の相互作用）と呼ばれている。

企業は、現場に密着した情報をより多く発生させ、それを現場で利用するしるみを、企業は多面的に開発してきているのである。また長期的な関係が基礎となっている日本企業は、企業内部でコミュニケーションが多くなり様々な経験と言語を共有する。そのためコミュニケーションの効率性と信頼性が高まる。それゆえに情報の伝達をスムーズにする必要がある。

日本の研究開発の一つの特徴として「ラグビー方式」というのがある。それは「情報の拡散と融合」に適している。企業の情報の流れの起動点と情報のキャリアについての考え方は、標準的になる仕事のしくみである。その考え方が受け入れられやすかったからこそ、このユニークな方式が日本企業の間にも広がったのであろう。このしくみの情動的な特徴は、生産工程間の複雑な調整をする情報の流れをしむ際に「市場を情報の流れの起動にしていること」である。需要量の情報が、作業工程において共有化した情報として活かされ、工程間の実際のモノの動きに完全に連動している。したがって、「情報をモノの流れに付属して流れていく」という特徴をもっている。情報だけがひとり歩きすることがない。モノが情報のキャリアになっているだけに情報が実態を表さないということが起きない。この方式はより抽象化していうと情報の流れの起動点とキャリア一般について一つの原理になっている。それは、市場を起動点にモノと付属して流れる情報、情報のキャリアとしてのモノという原理である。実は、この考えに基づく生産のしくみは既に存在する。それは、末端の小売りから工場の生産管理までの流通を大きな情報システムで網羅して、生産計画を末端の市場情報に連動させ、さらにはモノの流れに合わせて情報を流すしくみをとる企業がある。それがここでいう流通の情報化である。それは単に物流の合理化にとどまらず、製品開発に至るまで影響を与える情報伝達のしくみになっている。企業が情報の伝達の結節体だといっても、そのままだと情報は流れない。情報の伝達の起動点とキャリアの工夫がある。それを市場にし、モノにするのは市場志向、そしてモノ志向の日本企業の考え方を象徴しているのである。

3.3 技術の変化によると労働・雇用の変化

近年の技術の変化で目覚ましく発展を遂げた分野としてオートメーションとメカトロニクスが挙げられる。特に、メカトロニクスとその関連機器は多くの生産現場にこれらの技術はIC、LSIなど微細加工技術を利用してできたもので、それはマイクロエレクトロニクス（ME：Micro Electronics）と呼ばれている。このMEはオフィスオートメーションや多品種少量生産を可能にした技術である。生産手段としての技術革新は急速な発展を遂げ今日至っている。もちろん、産業革命は目覚ましい技術革新であった。労働の手段としての道具を作り出し、生産活動を行ってきた。はじめの生産方式は人間の肉体的労働の機械への代替にその特徴が見える。また、輸送手段としてのものが開発された。これらの機械化によって人間の労働の変化と生産性向上へと変わっていく。その後は、大量生産方式と大量生産のための設備・整理、そのための部品の開発など技術が拡大した。産業革命で見るように、機械が部品を作り、製品が完成する。つまり、オートメーションとメカト

ロニクスに連動するのである。仮に IT 化の象徴であるインターネットがすべての人々に利用されるようになったら、生産現場や工場から人間の姿がなくなる可能性がある。つまり、雇用問題が発生する可能性が生じることになる。この社会的現象は労働者の意識、生産現場の作業組織、そして雇用に多大な影響を与えることになる。また、企業の定着率の低下、人間関係にも及ぶことになる。

このように技術の変化によって、仕事に対する意識が変わる。また、国際競争や企業間競争が生産性向上の絶対条件であると人々は認識している。技術の変化はオートメーションとメカトロニクスを生んだ。しかし、事務、管理、営業などの部門の合理化、効率化、省力化など大幅に雇用体系に影響を与える。つまり、リストラである。そのことで、労働の意識が低下し、転職する者や退社する者もいる。しかし、現在の多くの人々の日常生活の柱には、「働くこと」が職業活動の持続的な関わりであり、多くの場合、時間と精神的側面及び労力のエネルギーを日常性の空間としての仕事の中でフルタイムに投入することであった。現代においても「働く」ということは、高度の分業システムや産業・職業システムの中に配属された人員として、限定的で特殊化 (specify) された領域で継続性を持って「財やサービス」の生産活動をすることを意味としている (寿里 茂「職業と社会」より)。

就職して働く意味とその一方で、必ずしも就職に執着しない若年層が増加している。例えば、仮に就職した企業があっても3年以内に退社してしまうケースも少なくはない。これは、自己の目的意識が芽生えたといえるだろう。仕事のなかに意味付けを求め、自己実現を求めるものが増えてきている。厚生労働省「働くことの意識と就労行動の調査」では、生活に満足感を持つ者の割合が1990年代半ば以降低下しており、仕事について満足感を持つ者の割合も低下傾向にある。この満足感の低下は1990年代後半に見られる経済の停滞に伴う、生活の不安定さを意味している。この経済の停滞が長期及んだことで人の意識も次第に変化しているようである。例えば、新しい経済政策が政府から発表されても期待感が失われ、むしろ無関心状態に陥っていることである。また、期待感のなさや無関心が、直接的に関係があるとは言えないが、人間は心の豊かさや自由時間の有効利用を求めている、意識の変化が明確に表れている^{18), 19)}。

企業に対して自己実現が達成されないことを悟ると、企業への思いが薄れ簡単に退社へと意識が変わっていく。この傾向は高学歴になるほど、大企業になるほど強く現れる傾向にあるという。しかし、新卒者や学生の考える自己実現を短期間に実現させるというのは困難であり、現実とかけ離れているというのは言うまでもない。仮に仕事に就くことが生活の手段であったとしたら、理想と現実の違いであり、働くことの認識があまりにも不足していることになる。しかし、仕事を辞めても両親が健在で経済的にも恵まれている者は生活に差し迫ることはない。いわゆるフリーター、さらにニードである。フリーター、ニードと呼ばれる者の多くは若年層に集中している。なぜ離職率が高いのか。離職率が多い原因として考えられるのは、職業選択時に業種よりも条件面を重視しているからではないだろうか。現代の若者は、仕事一筋とは考えず、仕事も、プライベートも両立しようとする。その結果、条件で企業を選ぶ者は、結果的に就職後仕事にやりがいを見出すことができる確率は低い。これは、自分ができることを考えず、あこがれや夢などで入って、そして何とかなるという思いになり易いからである。その結果、実際の仕事は、学生が知っていた企業の商品イメージとはかけ離れたものとなるのは明白であり、離職へとつながる要因となる。近年、離職率の高さの対策として、そして働くことの意義と意味の理解のために「インターシップ制度」がある。

学生時代に企業に就いて仕事を体験するのである。最近では、海外インターシップ制度もある。

インターネットを利用して採用に用いる企業が多い中、問題もまた発生している。例えば、学生本人の能力と希望する業種が一致しない場合、企業の採用担当者が明らかに、その学生はこの業種に向いていないと判断したとする。同じ業種で10社、20社と不採用なら普通業種選択に問題があったと悟り、他業種への転換を図るのである。そして、学生は次の会社なら採用されるのではないかと思ひ、いつまでも夢を見続けてしまう傾向がある可能性がある。

若年者の短期間による離職が広がる原因はどこにあるのだろうか。その中には、社会において転職が不利とならなくなったことが挙げられる。常に条件の良い企業を探していつでも代わられる準備を整えているのである。事実、大学3年生の秋頃には就職活動がはじまり、各企業は企業セミナーを実施する。しっかりと目的意識を持っている者が多いと捉えているからである。これでは新卒者が中途半端な自己分析で太刀打ちできるわけではないことに加え、企業が真に優秀な人材、将来的に有望な人材を求めていることが分かる²⁰⁾。

4. 情報セキュリティとリスクマネジメント

情報セキュリティとリスクマネジメントについては、次に挙げる企業の事例から述べることにする²¹⁾。

4.1 企業とリスクマネジメント（事例1）

社会が発展して、物事を価値の有無で評価することという見方が拡がるにつれ、さまざまな犯罪が生まれ、社会と経済のしくみが複雑になり、脅威の種類が多くなるにつれて、これらの脅威が経済活動に損害を及ぼすようになる。また、いったん事故が発生すると、その損害額は大きくなるというようなことから、脅威そのものを分析したうえで適切な対策をとらなければならないという考えが出てきた。その例として保険の活用である。

人間の意欲と想像力は、人間を他の動物と区別するファクターである。他の動物は、生存するためにのみ自分自身を機能させ、また自分の種の生存へ向けて機能するが、人間はそれのみでは満足しない。人間は、生存のために目的に向かって機能し、環境に対して適応するように行動する。この環境には機会（チャンス）と危機（リスク）が含まれている。人間は環境に適応するのに機会を開発し危機を回避するという意欲と想像力を駆使してきた。その後、危機を回避するにあたって、脅威を種類別に分析し、それをふまえて体系的な構造に統合するといった方法を積み重ね、これを体系として整理してきたのがリスクマネジメントである。

自由な経済（自由経済体系）においては、企業があらかじめ確定することができない事態によって、いろいろな損失（ロス）が生じる。予定は未定でしかなく確定ではない。しかも、予定には不確実な事柄が含まれている。この不確実な事柄が損失を発生させることになるが、この損失を発生させる不確実性がリスクといわれるものである。ここで企業における損失とは何かを考えてみる。企業における損失は、対応する収益のない価値の犠牲をいう。例えば、貸し倒れ、火災による建物の焼失などは、損失としてただちに思い浮かぶ。しかし損失には、もう一つ大事な意味がある。費用（損費）よりも売上げ高（収益）が小さいときの「損費と収益の差」を損失というときである。

もう少し厳密にいうと、一定期間の収益にかかった費用（損費）よりも、一定期間の売上げ高（収益）が小さいとき、損費と収益の差を損失という。企業はこの損失を発生させる不確実性をリスクに取り組まなければならない。この取組みによって損失を小さくする工夫をすること、これがリスクマネジメントの重要な事項である。危機そのものは見るができないが、リスクを想定したり、予測に基づいて算定したりすることはできる。ただし、損失を想定したり、予測を行う場合、見かけのリスクを排除し、真のリスクだけを把握するようにしなければならない。見かけのリスクは、「ハザードとペリル」である。ハザードは道徳的ハザードと実態的ハザードの2つに分けられる。表2は見かけのリスクであるペリルとハザードの関係を示したものである。これらは本来のリスクマネジメントの枠の外にある。狭義のリスクマネジメントは、リスクを保険（インシュランス）に負担させるといふ基本を重視したインシュランスマネジメントのことをいうが、広義のそれは、計画・執行・評価のマネジメントサイクルを展開することによって、リスクを制御するという見地か

表2 ペリルとハザードの関係

道徳的ハザード	→	ペリル	←	実態的ハザード
タバコの投げ捨て	→	火災事故	←	油のしみた布
睡眠不足	→	交通事故	←	ブレーキの欠陥
けんか	→	死傷事故	←	朽ちた階段
人間としてやるべき		事故による損失		守るべきルールを守る また、欠陥などを直す

注) 上記内容を整理しまとめたもの。

表3 リスクマネジメントの手法

	内 容	概 要	取 組 み
計 画	リスクの存在の認識 リスクの調査・予測 リスクコントロールの選択	リスクの洗い出し リスクの分析・検討 リスク変動調査 過去のデータの検討 現在の状況の調査 リスク負担の分析 リスクの予測 戦略的方法 技術的方法, 人的方法	リスクとともに生きるという 決意のもとに計画する。
執 行	戦略的方法の執行技術 的方法の執行 人的方法の執行	リスクの回避, 軽減 分散, 組合わせ, 移転 損失頻度の減少 損失規模の減少 教育訓練 安全対策 定期検査・保守	トップダウンとボトムアップ の相互交流のもとで執行する。
評 価	評価基準 有効性と適合性	評価項目 評価基準 選択基準 対外性 対内性	社会的責任を果たし, 経営を 守り抜くことを前提に評価す る。

注) 上記内容を整理しまとめたもの。

ら理論化・手法化した管理手法である。この手法は、リスクマネジメントの手法といわれ、表3に示した。この手法によってリスクマネジメントコントロールを行うにあたっては、最適の費用で対処するように工夫する。表3の計画に示されている。リスクの洗い出しは、リスクサーベイともいわれる。このとき対象となるリスクはいろいろあり、分類方法も多数あるが、ここでは情報化に伴って生じてきたシステムリスクについてである。

4.2 リスクマネジメントと情報化（事例2）

システムが受ける脅威を考えると、コンピューターは、天災、事故、故障などに対して脆弱であり、そのために常に脅威にさらされている状態に置かれているといっていよい^{21), 22)}。

コンピューターが受ける一般的脅威としては、

- ① 台風、地震などの自然災害による脅威
- ② 火災や産業的な火災などの人偽的災害による脅威
- ③ ハードウェアやソフトウェアなどの信頼性に起因する脅威
- ④ 法的要請や社会的責任などの企業経営に関わる脅威

が挙げられる。これらに加えて、データの漏洩や改ざんがある。

一方、ネットワークが受ける脅威には、ウィルスの侵入、ケーブル上の通信データの漏洩、ホストコンピューターへの不正アクセス、無線通信データの漏洩、メモリデータの改ざん、ディスク・磁気テープのデータの漏洩、改ざんなどがある。システム全体がこうむる脅威には、人間の過ちによるエラー（ヒューマンエラー）がある。エラーはインプットエラー、オペレーションエラー、ハードウェアエラー、プログラムエラーなどシステム構成する全体にわたって、それぞれの部分において発生する可能生がある。犯罪（情報化犯罪）は伝送、蓄積、処理などの各機能において行われ、脅威となる。これらの脅威は、次のように示す。

- ① 不正アクセス：データの漏洩・盗聴、偽造、改ざん、なりすまし、他人による利用
- ② 不正コピー：再生、証書の重複使用、共謀・結託
- ③ ウィルスとハッカー：コンピューターウィルスの侵入、ハッカーによる侵入

システムの脆弱性に基づくこれらの脅威は、企業に損失を与える。リスクマネジメントが要請されるのは、当然である。システムのためのリスクマネジメントは、表3の手法によっては展開することになるが、ここでは、実際にリスクコントロールを行う執行について述べる。ただし、リスク分析は除く。リスクマネジメントの執行は、実際にリスクコントロールとして実施する。具体的例として、次に示す。

- ① リスク回避：リスクのあるコンピューターは利用しないこと
- ② 損失の軽減：建物構造、免震装置、防火・防犯装置などによる技術的方法による執行
- ③ リスク分散：バックアップ対策
- ④ リスクの組み合わせ：予想損失に対する財務措置と保険による損失の補償の組み合わせ
- ⑤ リスクの移転：リース業務用ファイナンス（財務）措置として

技術的方法の執行は、②に示した損失の軽減に示されている。人的方法の執行としての教育訓練、安全対策、定期検査・保守も重視しなければならない。なお、内部統制としてのシステム監査の実施はきわめて重要で、システムの脆弱性を補強し、効率的なシステムの構築と維持、またエラー、不正、犯罪、事故、災害の防止と発見のために欠かすことができない。

4.3 情報セキュリティとリスクマネジメント（事例3）

はじめにセキュリティマネジメントを知る上で最低限のリスクマネジメント概念の変化について整理し知る必要がある。すでに企業が取り組むリスクマネジメントの考え方がどのように変わってきたのか、について述べてきたが、これをリスクマネジメント概念の変化として整理すると次のようになる。

(1) 第1世代

保険によって、リスクへの対応法に取り組むリスクマネジメント保険管理を基本としている。

(2) 第2世代

企業に損失を与えるリスクをいかにコントロールするかを基本にしたリスクマネジメントで、不測事態対応計画などの手法を含む。情報化に関わるリスクへの対応策が、次第に重視されるようになった。

(3) 第3世代

IT（Information Technology：情報通信技術）の普及、グローバリゼーションの進展とともに増大したリスクへの対応策は、従来のリスクマネジメントを進化させなければならないとの考えをふまえ、IRM（Integrated Risk Management：統合リスクマネジメント）という手法が体系化された。この体系の中で、セキュリティマネジメントが位置づけられるようになってきた。また、統合リスクマネジメントの担い手としてCRO（Chief Risk Officer：高リスク管理責任者）という新しい役職が誕生した。

セキュリティマネジメントは、当初、主としてコンピューターを対象に実施された。その定義は「コンピューターとそのシステムに関連して起こった事故および発生した障害による影響や損害から守るための対策および措置」と示されていた^{23), 24)}。しかし、PC、進化した携帯端末などの情報通信機器がデジタルネットワークで結ばれる情報ネットワークの社会になると、ネットワークセキュリティは、従来とはレベルの違う高度なセキュリティマネジメントが要求されるようになった。特に、インターネットが知られるようになった1993年から1994年までには、データ保護の問題がクローズアップされるようになった。インターネットの特徴は、一定のルールの範囲内なら、あらゆるユーザーと情報交換ができる点にある。しかし、その裏には脅威がある。日本のセキュリティマネジメントは、2000年までは、先進諸国からセキュリティ後進国といわれていたが、2001年をセキュリティ元年にするという政府と産業界の宣言があった。しかし、まだ部分的に低いセキュリティ水準の部分がある。その状況を総務省の「情報セキュリティ対策調査結果」（2002年5月発表）によって述べられている。なお、この調査報告は「企業、地方公共団体、病院、大学、学術・研究機関などを対象にしたアンケート調査によったものである。その調査からは、次の事柄が言える²⁵⁾。

- (1) ファイアウォール、アンチウィルスソフトウェアの実施率は、アメリカと同程度の高い水準に達しているものの、侵入検知システムなどのその他の対策はかなり低い水準にあるという結果になっている。
- (2) 民間企業では過去1年間に約60%が侵害を受け、そのうちの96%が「ウィルス・ワーム感染」の被害を受けている。ウィルス対策については、「クライアント側のアンチウィルスソフトウェア」(95.2%)を最低限導入するなど、ウィルス対策は、約100%実施されている。
- (3) 外部から社内ネットワークへの接続に関しては、不正侵入などの危険性が高いとの見方があるが、ファイアウォール(86.9%)を中心に約100%の企業が何らかのアクセス制御を実施している。
- (4) 電子認証関連のサービス・技術を利用している民間企業は約39%にとどまっている。その中で比較的使用率が高いのは、「ワンタイムパスワード」(17.4%)、「PKI/デジタル証明書発行」(11.6%)である。
- (5) アクセス制御の実施率は、約100%。秘密保持のために通信データやコンピューター上のデータなどの暗号化を実施している企業は約33%を占めている。「データ・電子メールの暗号化」「セキュリティポリシー策定」「社員教育」はいずれも42%である。セキュリティマネジメントの軸であるセキュリティ対策は、「ファイアウォール」や「アンチウィルスソフトウェア」といった実施率はアメリカ並みであるが「略号化」「侵入検知システム」「ワンタイムパスワード」の取組みは、大きく遅れている。

5. おわりに — 技術の変化とは —

以上のことから、情報と通信、そしてメディアが集束した結果として生まれる市場の成長を実現する鍵は、技術革新である。マーケット・リサーチによれば、開発期間が5年に満たないような革新的な製品によって生み出される利益は、今後益々増加していく。それは、研究開発に多くの投資を必要とすることである。当然、そのためには慎重に、かつ徹底的な技術革新についての管理を行っていくことである。それが欠けると製品開発や技術の進歩は間違った方向へ向かう可能性がある。

ここで重要なことは、技術革新というのはユーザーに対してメリットをもたらすものである。また、製品やサービスを提供する側の競争力というのは、単なる技術の向上によって決定するのではなく、顧客がその方向を決める。当然、技術にばかり過大に縛られてしまうことなく、技術革新のベースをさらに応用の分野にも拡大していく必要がある。つまり、企業にとっての真の課題は、急速な技術革新とコントロールされた応用の技術革新との間の微妙なバランスをいかにして発見するかということである。長期的には、こうした顧客指向の対応に成功した企業のみが市場において成功することになる。例えば、ドイツテレコムはヨーロッパの企業の中で重要な経済分野における技術革新の中でも比喩できる力があることを実証している会社である。ドイツの電気通信のインフラは世界でも有数のレベルにあり、その栄光に座して何もしないことはない。技術の収集とそして重要な成長市場の融合によって、企業の千里馬の舵取りを柔軟に行っている。

技術の変化によって競争力は増加するが、これは技術革新を顧客の求めるものに置いた製品に置き換えることのできる企業の競争力のみが増加していくのである²⁶⁾。情報社会はさまざまな側面を

持っているが、ユニークな成長市場であり、ここから実に多くの新しい製品やサービスが生まれていく。広い意味での情報を扱うことが、将来のビジネス・チャンスを生み、そうしたチャンスをグローバルな社会の形成に活かしていけるかどうかは、企業自身のこれからの活動展開で証明されるものである。

情報・デジタル技術から観た場合、次の時代は益々高度情報化に向うことは疑いがない。したがって、高度情報化を支えるシステムも益々大規模化し、信頼性が高く、柔軟性に富み、そして人間により近い機械が登場するだろう。しかし、現状からでは人間の機械に対する創造などの能力の限界に達している。また、システムが巨大化するにつれて、人間が作り上げた社会の限界が見えはじめてくるかもしれない。つまり、セキュリティとリスクは切り離すことができない関係にあり、今後とも探求する必要性が伺える。

謝 辞

最後に、本稿は平成 29 年度拓殖大学経営経理研究所個人研究助成による研究の成果の一部であること。そして、筆者は日頃の研究活動に対し拓殖大学経営経理研究所に大変感謝するものである。ここに記して同研究所に謝意を表したい。

《注》

- 1) M. Nagai, "Information Interdependence and Interchanges in Asia", A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 6-9.
- 2) S. Kanayama, "The Computerization of Management Strategy Fundamental Concepts", Bulletin of Tokohagakuen Fuji Junior College, 5, 1995, pp. 251-253.
- 3) Hatten, K. and M. Hatten., Strategic Management, Prentice-Hall, 1987, p. 1.
- 4) NII (情報スーパーハイウェイ構想) : Information Super-Highway Planning/National Information Infrastructure: NII) 2000 年までにアメリカ全土の学校, 図書館, 病院, 企業, 家庭などが高速光通信網でつながりという構想である。アメリカは 1950 年代のハイウェイ道路建設で巨大な自動車産業の創出, 自動車通勤の普及や郊外住宅の発展などの経済効果をもたらし, 経済活性化の実績を有している。情報スーパーハイウェイ構想もアメリカ産業の国際競争力強化と経済の情報化を進め, 新たな市場と雇用の創出を狙うものである。多種多様にわたり, プラスの面もあるがマイナスの面も生じる。むしろその時はプラス面が多いが現在の環境問題と同様とはいえないが後でマイナス面が多くなっていくと思われる。
- 5) T. Sekimoto, "International Symposium of European, East-Asia, America and Japan", Technology and Economy, 6, 1997.
- 6) H. Akiba., "Management Systems", A Journal of Japan Industrial Management Association, Vol. 6, No. 1, 1996, pp. 10-11.

八木 勤編「2000 年のマルチメディア市場」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社, Vol. 28, No. 335, 1994 年, pp. 42-47.

- 7) H. Miyamoto, H. Fukumuro, I. Nakajima, and K. Aoki, "Information Technology To Support Information Exchanges among Asia-Pacific Region Countries", A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 102-120.
- 8) M. Nagai, "Information Interdependence and Interchanges in Asia", A Journal of Information and Communication Research, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 6-9.

ここで、述べている当時の 20 世紀末の課題は三点あり、特に方針と関係がある。L. Jauch, W. Glueck はそれら三つの他に「方針」も同様に扱っている。方針 (Policies) は活動にとっての指針である。方針はどのように諸資源が配分され、職能的レベルにある管理者がその戦略を適切に実施しうることを目指し達成される可能性のある組織にいかにか課業が割り当てられるのかを示している。

- 9) 拙稿「情報通信と情報技術の史的展開」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第79号, 2006年, pp.85-112.
- 10) 拙稿「技術とITビジネスの戦略的利用」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第80号, 2007年。
- 11) 窪田健一, 金山茂雄「情報処理環境の変化と行動意識(2)」『平成18年度情報教育研究会講演論文集』文部科学省, 2006年, pp.391-394.
- 12) 拙稿「技術とITビジネスの戦略的利用」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第80号, 2007年。
- 13) 拙稿「情報化テクノロジーと研究開発ネット形成」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第81号, 2007年。
- 14) 三浦他『現代ニューメディア論』学文社, 1989年, pp.8-22.
- 15) 拙稿「情報化テクノロジーと研究開発ネット形成」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 2007年, 第81号。
- 16) 湧田宏昭, 人見勝人『FAとOA』日刊工業新聞社, 1983年。
- 17) 江村 超『メカトロニクス入門』日刊工業新聞社, 1983年。
- 18) 労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態 ME編』労働法令協会, 1984年。
- 19) 労働省政策調査部編『技術革新と労働の実態 OA編』労働法令協会, 1984年。
- 20) 野見山真之『ME化と雇用問題』日本労働協会, 1985年。
- 21) <http://www.jpa.go.jp/security/> (IPAセキュリティセンター)
- 22) <http://www.nisc.go.jp/> (内閣官房情報セキュリティセンター)
- 23) <http://www.cyberpolice.go.jp/> (警察庁情報セキュリティセンター)
- 24) http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/security/ (国民のための情報セキュリティセンター)
- 25) 総務省『情報セキュリティ対策。調査結果(総務省広報資料), 2002年。
- 26) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985年, pp.217-231.

(原稿受付 2017年10月25日)

〈論文〉

日系企業の企業文化浸透と駐在員／現地人社員の 役割とチャレンジ

— 中国進出する日本企業の
フィールド・リサーチを通しての実証研究 —

鄭 偉

要 約

本研究は2015年から2016年にかけて、中国進出する日系企業のフィールド・リサーチを通して、現地での企業文化の浸透と形成活動に焦点を当て、成功している企業のケースを紹介し、日本人赴任者と現地人幹部の役割と人材育成という視点から検討するものである。

キーワード：企業文化、異文化マネジメント、海外赴任者、グローバル人材

1. はじめに

中国進出する日系企業は現在分岐点に立っている。中国のGDP成長率は、2016年時点で2006年の12.7%から6.7%にまで下がり、減速し続けている¹⁾。国の第十三回五か年目の国家戦略新興産業発展計画では、次世代IT産業、バイオ産業、ハイエンド装備と新材料産業、クリエイティブ産業、グリーン・ローカーボン（EV、次世代エネルギー、省エネ産業）など、十兆円以上の五大産業の発展を宣言した。さらに、産業構造を工業4.0に向けてシフトし、2015年には第三次産業がGDPの50%を超過している。インターネット経済をキーとするIT経済が、経済成長と産業アップグレードのコアエンジンとなっている。IT業界の3つの巨人と言われている、Baidu（百度/バイドゥ）、Alibaba（阿里巴巴/アリババ）、Tencent（騰訊/テンセント）が中国ビジネスの筆頭に立つのみならず、それらの経営戦略や組織文化などが中国ビジネスを理解する際のサンプルとなり、熱い視線を集めている。このような激変の中で、従来の安価な労働力を競争力とする一部の日本企業は、中国の賃金上昇と経済発展の減速に影響を受け、規模縮小や撤退を余儀なくされるケースが増え始めている。2009年から2015年の6年間に中国から撤退した日本企業数は平均88.6社である一方、現地法人を立ち上げる進出企業数が2011年の437社から減少し始め、2013年には半数以下の213社となり、2015年には59社に減っている。それに伴って、赴任者の数も減少する傾向を示している²⁾。

その一方で、グローバル的な視点を持ち、従来の技術力のみならず最新の経営理念と戦略で中国市場における事業活動を安定操業し、更新かつ変化しながら成功を収めている日系企業もある。例えば、筆者が調査を行った機械系D社は、世界167社の海外法人のうち35社の中国現地法人を抱え、日系企業の成功例として安定操業とさらなる拡大を行っている。また、電気機械系C社の場合では、中国でベスト・エンプロイヤー・アワード（2015）の日系1位、外資系3位を獲得している。中国でビジネスを展開し、さらに根を下ろす企業は、国内における経営活動の持続、更新と共に、日本本社と現地の異文化の統合、そして現地人材の育成に力を入れ、現地市場に浸透する変革力と機動力を維持し高めている。その中で、いかに企業文化の下で社員に一体感を醸成させ、グローバル化が進む時代と海外の環境に通用する企業文化の浸透を成功させるかを、重要課題の一つとして真剣に模索している。

海外進出する企業の企業文化の浸透は、最初の段階から意識して取り込むケースもあるが、経営活動がある程度安定した時点で本格的に始動するケースの方が一般的である。日本企業の中国進出の規模と年数から考えれば、現地化の安定期・拡大期に入り、経営において成功を収めた企業が本格的に自社の企業文化を現地で展開し、浸透させることを目指して体系化し推進する。本研究は2015年から2016年にかけて、中国進出する日系企業のフィールド・リサーチを通して、現地での企業の経営活動及びブランド化のみならず、企業文化の浸透と形成を模索しながら、高い問題意識および活動を行ってきた日系企業に焦点を当てた。該当企業の企業文化浸透は、現地人材の定着および組織コミットメントの向上に繋がり、日本と中国という国の文化的差異を超越する実践活動の一環として、企業の凝集効果、組織内の協調効果、コミュニケーションの効率化、さらに創出機能の活性化に影響がみられる。しかしながら本論では、それらの企業の組織文化とそれを浸透させる活動全般を取り上げ、営業との相互効果を評価していくものではなく、日本人赴任者と現地人幹部の役割と人材育成という視点から検討していきたい。そもそも異なる文化的背景を持つ日本人赴任者がどのように現地の中国人社員と統合し、どのようなプロセスを通して現地で企業文化を本社から合意継承、さらに形成創出しているか、という部分を、現地調査を通して現地における企業文化浸透のプロセスにおける日本人赴任者と現地人幹部の育成の課題と関連づけたい。調査に当たり、この課題に対する問題意識が最も高く、終始そこに関わる現地法人の経営トップ及び推進業務に関わる人事部門、関わる担当者を中心とする日本人経営層及び中国人幹部にヒアリング調査を実施した。さらに、筆者が実際の企業文化浸透の活動に参加し、参与観察の手法を通して、その概要と課題の一角を明らかにすることを本研究の狙いとする。

2. 海外事業における企業の組織文化浸透の位置づけ

企業には組織文化が必要で、その文化をマネジメントする必要があるかの研究は、これまで数多く行われてきた。企業文化の定義は、各々の組織に受け入れられてきた組織としての「意味」のあるシステムが含まれている。その研究の先駆者 Deal & Kennedy（1982）は企業文化を自分が居る場所で物事を取り扱う方法として考え、その効果を高く評価した。Schein（2009）は、企業文化を組織が環境に適応するプロセスの中で発展した「基本的な条件」のパターンとして捉え、外部と関連しながら変動する側面を強調した。吉森（2008）は「企業理念」を「企業の目的、主権者、

中心的利害関係者、倫理的指針、当地、戦略及び価値観に関して成分された基本の方針である」と定義し、「企業理念に基づき形成され、最高責任者から従業員にいたるまで共有され、実践され、継承された態度、行動様式である」企業文化と差別化し、細分化している。また、研究に協力した各企業の定義と用語習慣の微差もあるが、本論では企業の組織文化という一つの枠組みの中で考え、日本企業の海外子会社における従業員の統一感を高め、組織における価値観及び行動、言説に対する方向付け的なもの、及びそれを浸透、形成、定着、改善する活動であるとの枠組みを指している。

海外進出する企業が直面する異文化マネジメントの課題の中で、トロンペナルス／ウィリアムズ（2005）が唱えたように、考慮しなければならない文化的要素には、国家間の違いから生じるものばかりではなく、組織内及び組織間の違いから生じる様々な問題がある。海外進出する企業の文化は、一般的な要素以外に進出先の国の文化と調和し、差異を乗り越えていく側面を強く持つ。つまり、異文化企業の企業文化が所在する環境に大きく制約され、その環境によって選択及び調整を行った結果である。本論で提示する環境は、日本企業が進出する中国という国の文化を意味するだけでなく、中国の経済発展段階、グローバル社会に置かれる環境及び与えられている挑戦とチャンスそのものも意味している。

これまで、新興国を中心とする海外事業を推進する際、各社の人事戦略の課題を考えるなかで表1が示したように、現地に行く日本人人材、つまり赴任者育成の課題と現地人幹部の育成が肝心な課題であり、日本人人材を「グローバル化」・「現地化」するとともに現地人幹部も「グローバル化」・「日本化」する必要があると思われる。その両者に統一感と一体感を与えるものは、その企業の文化及び共有する理念、ビジョン、戦略などとなる。従って、今回の調査でも裏付けられたように、多くの海外進出日系企業の場合、程度の差こそあるものの、まず現地における企業の経営活動を成立させ、ある程度の定着と安定を実現してから人材育成の課題を掲げ、「グローバル・マインド」や「文化コンピテンシー」及び組織文化の浸透が本格的に意識され展開されていくのである。

表1 新興国を中心とする海外事業における人事戦略の課題

- グローバル経営をリードする日本人経営層育成
- 海外で事業を立ち上げ推進できる日本人の確保
- 外国人（現地人材）リーダー層育成
- 有能現地人材の確保と育成・強化・リテンション
- グローバルに通用する日本企業の理念・価値観の浸透
- 本社と海外拠点の一体化の推進
- 事業構造に基づく人材最適配置と配置シフトの加速

アクセンチュア経営コンサルティング本部人材・組織マネジメントグループ（2011）
『グローバル組織・人材マネジメント』p.21 をベースに作成

従って、日系企業の企業文化浸透を本格的に意識し行う条件は、現地での経営活動の安定であると言ってもよい。また、企業文化浸透の活動は、人材育成と密接な関連性と連動性があると見なしてよいであろう。いかに企業ブランドの下で社員の一体感を醸成させ、グローバル化が進む時代と海外の環境に通用する企業文化の浸透を成功させるか、長期的に現地、及び多数の現地によって構成されるグローバルな展開の中で、極めて重要な課題として認識されている。

ここで、実際の日本企業のグローバル化の施策における企業文化の浸透に関するプロセスと問題

点について、後藤（2012）の研究を踏まえておきたい。後藤によると、日本企業のグローバル化の施策の中で、①企業理念・組織文化の重要度と実践度は共に評価が非常に高く、②組織要件、③オペレーションのプロセス・インフラ、④人材要件、⑤人材マネジメントのプロセス・インフラ、⑥成長方針、⑦変革のリーダーシップという合計7つの項目の中では最も着手率が高いと示されている。特に海外売り上げ比率との比例関係を指摘し、20%以上の海外売上が向上すると一気に浸透の度合いが上昇するとデータで示した。さらに、日本企業の海外における企業理念・組織文化の実践において、下記の4つのレベルがあると提示した。

1. 形に落とす ⇒ 2. 伝える ⇒ 3. 対話する ⇒ 4. 測る

日本企業が上記のプロセスを踏まえ海外で企業文化の浸透を行っている中で、いくつかの特徴と問題も表れている。まず、企業文化普及のツールや研修を積極的に実施しているが、高度な対話の取り組みや、浸透度合を測定し、評価する仕組みにおいてはまだ不十分である。1から4までの間に徐々に弱まり、実行度が落ちる。また、日本の企業が理念文化の浸透を重視し、海外の売上に合わせての取り組みはあるものの、形ができて実際に根付いて深いレベルにまでに浸透させ、競争優位の源泉としてできているかについては検討も評価もあまり行われていない。それを踏まえて、多くの日本企業がグローバル展開における企業理念と企業文化の重要性を高く認識している一方、実践と具体的な結果への繋がりには自信がない。

その裏付けにもなる白木氏を中心とする研究グループが実施した、アジアに進出する31社に対するアンケート調査がある（白木，2014）。企業文化の浸透の実践について、28社が「理念の浸透が企業業績を左右する」と肯定的な意見を示したが、実施の手法に関しては主に本社から持ち込むタイプが見られる。

表2 企業文化の浸透の実践と課題

浸透の方法	グローバル展開の課題	現地人の認識
小冊子やDVDなどの配布 17社	手段、施策の中身 22社	大学で学んだことがある
本社から訪問して説明する 14社	理念の解釈と分かりやすさ 21社	賛同感が高いものが多い
ワークショップの実施 13社	浸透させようとする本社の意思・意向 16社	日本人の間だけ共有されている、外国人には十分に伝わっていない
既存研修への組み込み 13社	理解しようとする社員の意志 14社	日本人は行動で実践しているが、説明してくれないか説明できない
伝道師の養成 7社	社員の価値観と文化の差異	他社と比較する際に、共感できる理念は会社選択、モチベーション付けにおいて、大変重要だと思う
行動指標化 6社	9社	

堀江徹（2014）の研究をベースに作成。『グローバル・マネジャーの育成と評価』（白木三秀編著），pp. 266-269.

この研究において、グローバルベースでの理念共有は企業風土の一体化や業績への有効性などを評価し、これらを日本企業から学んだ欧米企業の方がより積極的に実践していると指摘している。また、これらの理念が日本人の間でのみ共有され、現地社員には十分伝わらず、浸透の仕組みや仕

掛けも未整備の状態だと指摘している。

3. 調査方法

先行研究を踏まえ、今回の調査を推進するに当たり、事前に企業の組織文化浸透を行っている自己評価した企業に向けて、パイロット調査の中から、特に下記の2パターンを中心に、様々な型があることを認識し、本研究において探求していきたい。

1. 本社の組織文化を持ち込み、現地の文化をある程度意識した上で日本人赴任者が中心に推進するパターン
2. 現地人社員を中心にコンテンツを考え主導で推進し、赴任者はサポートするパターン

今回の調査では、企業文化を推進する活動の具体的な方法、問題点と企業内の人々の解釈と評価に焦点を当てているため、質的調査の手法を取り、ヒアリングを中心に実施した。ヒアリングは日本の大手企業の現地経営陣及び人事担当者を実施し、11社における事例を通してより効率的、効果的な企業文化の確立及び浸透方法を理解し、その中での問題点及び成功要因の把握を狙っている。特に日本にある本社の文化と現地にある文化差異の調和作業、および現地にある企業文化の(再)確立と浸透において、本社派遣の赴任者及び現地人幹部の役割を確認している。主に現場で提起されている下記の問題を中心に、日本人赴任者と現地人幹部へのヒアリングを行った。

- 現地における企業文化浸透の必要性和切実性についての認識
- 日本の企業文化を中国で浸透させる際に最も大きなチャレンジ
- 企業文化の調和はどのように考えるのか？
- 企業文化浸透の実践方法及び成功要因として考えられるもの
- 企業文化浸透の取り組みと駐在員／現地人の役割
- 企業文化を浸透させるために駐在員により意識させることは
- 組織文化を浸透させるために現地人幹部により意識させることは

本論で取り上げる代表的な5社の特徴としては、次の5種類の浸透が見られる。①本社コンテンツによる浸透、②経営活動の展開に応じる体系的な浸透、③現地が本社から掴み取る浸透、④本社・現地コンテンツの統合による浸透、⑤現地開発による企業文化の進化と浸透がある。これら代表的な事例を紹介した上、中国に進出する日本企業の企業文化浸透活動における赴任者と現地人幹部の役割と課題を明らかにし、さらに人材育成の視点から検討していく。

4. 企業文化を浸透させる5社の事例

4.1 K社のケース

K社は日本を代表する製造業の企業で、著名な会社創業者が長年にわたる経験を企業の理念と文化として体系化し結晶してきた。その企業文化をK社の基軸とし、創業50年以来赤字なしに経営活動の根幹として支えてきた。その企業文化の浸透によって、社員がその理念に近づこうと日々実践する中で、考え方等をブラッシュアップしていると認識され、日本国内では伝達の手法が蓄積され、積極的に行われている。グローバル展開に伴い、K社が世界的な企業となり、その企業文

化を一つの根幹として、どの国に行っても共通化していこうという大きな取り組みがあると認識し、浸透に力を入れた。中国に関しては、2003年に販売会社という立場で製品を中国マーケットに販売し、進出以来K社の根幹である企業文化は当初から浸透させていこうという事になった。その浸透活動によって、社員の帰属意識を高め、組織の一体感醸成の効果は確実に表れている。実際、現地人社員からは「給料は低いけど、企業の雰囲気は非常に良い」という意見も出ていた。

4.1.1 企業文化浸透の手法

K社は、既存の本社理念を多言語に翻訳したコンテンツを通して現地の社員に浸透させる方法を取っている。経営者がシンプルに書いた分かりやすい手帳と冊子を現地の社員に配布し、このような印刷物に付け加えて多様なビデオも用意し、関連するセミナーも開催している。また、現地におけるこのような活動のアーカイブもしっかり行われている。

具体的な施策は下記の通りである。まず、元々あった日本語の手帳を項目毎に中国語に翻訳し、社員に浸透させていく事を実施している。その手帳を新入社員含め全員に配り、1日1ページぐらいで部署毎に毎朝輪読をする。部署のチームは5人程度なので、一人が読み、残りは聞くというスタイルを取っている。それ以上の内容は、部署毎のやり方にまかせている。例えば、日本人赴任者がいる日本語が通じるような部署において、リーダーが朗読した箇所について自分の経験に照らし合わせてショートスピーチをしている。さらに、企業文化に関連する論文を日本本社と同様に1年に1回書いてもらい、1年間の自身の仕事の経験、人生の経験を通じて、理念に関連する出来事を紹介し、来年の決意を表明してもらう。中国においては、2016年の提出率が100%で、全土からの論文を審査し、優秀なものをまとめて冊子にし、中国全土の社員に配って共有する。幹部層になると、企業理念の具体例を出し、創業者の言葉を読みながらグループでディスカッションする座学の研修を3ヶ月に1回程度行う。さらに、シニア・マネージャー以上の幹部は、日本人と合同で他のグループの会社と共に、日本から社長・会長が話すグローバルセミナーを年1回行う。制度化してはいないが、幹部層は現地での集中型研修をメインに実施する以外に、本社に出張したら会議参加等を経験してもらい、企業文化を意識しての学習が各部門、ライン毎に行われている。

4.1.2 中国文化との差異及び対応

K社が中国で行っている企業文化の浸透活動の中で、現地人社員が感じる違和感は下記3つのパターンがある。まず、企業文化の浸透活動そのものに対する違和感である。現地人社員は、手帳の内容に対する違和感がそれほど強くはなく、シンプルで分かりやすい内容であるため共感する人も多い。矛盾を感じるとすれば、「なぜこんな分かりきった事をするのか」と感じる傾向があり、そこまでビジネスの時間と経営資源を割り込む必要性と手法に対する違和感を示したことがある。中国の社会主義時代や学校教育と国営企業の経験からすると、実務ではなく「形」・「思想」重視のアプローチに馴染みやすいと共に、違和感も覚えやすい。

K社の企業文化の内容に対する違和感も調査の中で明確に指摘された。その課題は、ビジネス・コミュニケーション・レベルのものと、より根幹的な文化的価値観レベルのものが両方含まれている。ビジネス・コミュニケーション・レベルの代表例としては、「飲みの文化」がある。仕事の後で意図的に懇親会を開催し、飲酒しながら語り合い、業務上の「問題」と「課題」について分かる

まで話し込む習慣は、「社外との付き合い」や「社内の行事がある」時に限定したい現地人社員との認識にズレが生じ、反論もされた。この程度の問題であれば、赴任者と現地人幹部の人間関係及び日常のコミュニケーションを通してある程度の理解を得て受け入れてもらえてはいるが、文化的価値観の場合は、文化的な調和に達することが遥かに難しくなる。例えば、K社の現地経営層は、「何故働くのですか」という「根源的な話をしないとズレが生じる」と話し込んでくる。K社の文化と日本人的な仕事観からすると、業務を通じて自分を高めていき社会に貢献するためのものと考えているが、現地の中国人社員にとっては家族を養うお金のためと考える事が多いため、その大きなギャップを埋める事が必要となってくる。一部ではあるが、働く事で皆の役にたっているのだと経験させることによって理解はされるものの、多くの場合は、いくら言ってもすれ違いがあり、その価値観に基づく方法論、メソッドだけ言ってもほとんど失敗ばかりしているという。

4.1.3 赴任者と現地人幹部の役割

日本人赴任者は、日本企業としてのK社の企業文化に対する現地の抵抗が少なく、素直に受け止めてくれていることを成果としてあげる一方、赴任者の言動が文書化されたものと矛盾することが一番の課題点として挙げられている。つまり、手帳や冊子に書いてある事と、10年20年K社で働いて同じように理念を学んできた日本人出向者の言っている事が違うという指摘がよくあるのだ。ひとつのコンセプトが時代と共に、そして文脈と解釈者によって、意味が変わってくるのが原因のひとつであると考えられるが、異文化の他者が持つ解釈の尺度の違いから由来する部分もある。さらに、日本で企業文化の形成と赴任者自身のキャリア構築を重ねてきた世代よりも、中国の現地人社員と同様に後で学習した世代の日本人赴任者の理解度と発信力による部分が一番大きな原因だと言えよう。

一方、現地人幹部のキャリア形成、現地における組織の発展との良い関連性がK社の企業文化実践の中で明確に表れてきた。現地人幹部社員となっているのが現地法人創業時から10年以上のメンバーで、キャリアの安定期に入った現地人社員は、現地にあるこの会社を自立的に改善する努力が、企業文化浸透の活動と赴任者・現地人社員との話し合いの中で形になっていくのが仕事の動機付けになっている。現地法人の日本人経営者はこの変化を下記の通りに評価している。「フィロソフィーのある項目が浸透した結果、このような因果関係が成立するかというとは分からない。少なくとも、やらなくてもペナルティが無い事に対して、自発的に取組み、苦勞しながら作り上げていくところを見ると、何かドライブがかかっているのは確かだと思う」。例えば、研修課題の改革という具体例がある。中国でミドル、トップクラスの研修内容は、従来の統一されたものに代わり、2016年よりそれぞれの会社で独自のカリキュラムを作成するようになった。それまでは、日本から持参した日本人が考えた研修とテーマであったが、現地の担当に全てを預ける事になり、テーマも内容も現地管理層が自立して考え柔軟な研修カリキュラムを作り上げた。その研修内容は日本では出てこないものがあり、自分の夢と会社の夢を重ねていきたいものや、中国国内の有名人の説話を流すもの、社員にインタビューするものなどが企画されている。他にも、企業文化の手帳の項目と内容をカルタにして楽しく身近に感じてもらうというカリキュラムもあり、現地人参加者からの評判も良い。これらはすべて会社内部の中国人幹部が考えたものである。

4.1.4 赴任者と現地人幹部の育成

K社の日本人赴任者は、海外経験段階と海外管理段階と2回に分けてステップアップすることがよいと認識している。多くの海外進出企業と同様に、グローバル人材不足のため、海外経験がないまま赴任するケースが多く、さらに、管理経験がないまま環境や習慣が異なる場所で部下を持つと不適任になりやすい。そのため、20代か30代前半で一度一社員として海外赴任して多くを経験し、その次の段階で管理職として赴任するパターンを取っている。初回の赴任ミッションの中で、現地の古いメンバーからサポートを得ながら海外勤務に適応し、柔軟性と適応力を育成しつつ明確なミッションを持ち、現地に対する発信力を高められることが求められている。

現地人幹部に対しては、業績と能力だけではなく、会社の企業文化を共有できるかが一番の評価ポイントとあげられている。育成方法としては、実践で経験させ、現地人幹部が自ら理解した上でK社の企業文化を現地人の部下に伝え発信力を養うようにしている。発信力とは、中国人リーダーが中国社員を束ねて戦略志向やビジョンを描き、会社の考え方に沿って導き育てていく力としてK社では定義されている。現段階においては、K社はまだ現地の副総経理（副社長）クラスまでは育成できておらず、現地人幹部の発信力もまだ弱いことが課題だと認識している。しかし、現地経営の主体性を現地人幹部に委ねる方針と姿勢は明確に提示し、K社の企業文化の中で、自立性の高い現地人幹部を求める段階に来ている。

4.2 製造業D社のケース

4.2.1 D社の企業文化浸透の特徴と仕組み

最初から企業文化を浸透させるのではなく、事業拡大をしながら現地での実践活動の中で結晶化し継続的に進化させるパターンを取るのには、大手製造業D社のケースである。D社は中国に根ざした企業を目指し、中国を生産工場としてモノを作り、世界中に輸出し、また中国市場に対しても商品を提供している。その経営活動の中で、現地の人事戦略と人材育成を経営戦略の中核とし、日本人赴任者と現地人社員にその指針を明確に伝えている。D社の企業文化浸透の特徴として、現地中心主義的なコンセプトをもって事業拡大を推進してきた過程において、グローバル経営の視点から企業文化を明確化する必要に気づき、改めてそこに取り組み始めた点が挙げられる。そこで形成された現地の企業文化は、中国ビジネスのキーマンが意識しているものと、D社本社が大事にしている理念との共通項が、現地での実践の中で確信できたのであれば、改めて現地にあるD社の企業文化として自覚をもって意図的に取り組んでいるものである。

さらに、上記の流れで企業文化を浸透させる中で、最大の課題は現地のキーマンの発見と育成だと認識されている。D社の企業文化の浸透は、現地のキーマンに当たる幹部がそれを深く理解した上で、自発的に意識し、浸透させるための行動を考え実行するところから始まる。企業文化を深く理解することができる人物に育ったという事と、理解した内容を自発的に行動し実行する幹部の育成が可能となり、輩出できていることが成功要因だと言えよう。

従って、事業拡大、企業文化の浸透と現地人材の育成が一つの文脈となり、赴任者の継続的に発信する作業と、現地人幹部が継続的に理解し、実践でき、かたちとする作業が、現地の企業文化浸透活動となり、現地の経営実践の中でますます進化していく。

4.2.2 日本人赴任者の役割

企業文化の浸透を成功させるためには、日本人赴任者が繰り返し発信し中国人幹部が継続的に理解しようとする長いプロセスがあった。具体的な施策としては、まず日本本社からコアメンバーが、技術ビジネスノウハウだけでなく企業文化も一番よく理解している幹部赴任者が、常に伝え続けることがあった。この層の赴任者は、3～5年ローテーションで交代するメンバーではなく、赴任期間が基本的に長く、操業創始者の20年間赴任者から幹部であれば17～18年赴任者も多くいる。D社は「現地市場・現場中心」という意識の中で、市場の変化を企業が予測し、付加価値の提供を優先課題として事業を拡大してきた。従って、本社側からすると、現地の変化を予測・対応し事業を展開できる赴任者、市場に目を向けて新しいものを生み出せる優秀な人材を派遣しなければならない。長期間の赴任者は、現地において事業拡大をすると同時に、現地人の伝道師を見つけ育成する使命をも担う。

若手赴任者は、グローバル人材育成の制度の下で、まずは異文化で働くという経験を積むために赴任している。海外での赴任を経験した上で日本に戻り、日本の市場で知識・スキル・理念の理解を含めて鍛えた上でまた海外に出る。この仕組みが2000年前後に始まり、10年で約2倍の人材を育成している。若手赴任者の交代が行われているため、先輩赴任者が新しい赴任者に対する教育をしなければならないという問題は大きな課題だと認識されている。特に、現地人社員が社歴と事業拡大に伴い業務能力と管理能力を磨く中で、赴任者も高い能力を持たなければリーダーシップが取れないという問題が注目されており、日本での管理経験を持たない赴任者は、特に厳しい状況に曝されていると言われている。

現地の立場から考えると、これまではまず長く現地にいる現地人幹部の育成に教育資源を注ぎ、日本人赴任者への教育とサポートはその次になっていた。しかし、若手赴任者の異文化理解と影響力（発信力）が弱いことから、2015年から赴任者の現地異文化対応力とマネジメント力の教育を始めた。その教育内容としては、本社から来た①赴任者の役割とミッションと②現地の文化理解を平行して提供している。特に①に重点を置き、下記の問いに回答できるように、研修及びワークショップを通してサポートしている。新任する赴任者が着任後の現地における行動を明確化することができ、自分で振り返りをしながら役割とミッションを理解する作業が、合計4回にわたって実施されている。

- 現地に赴任する際に担ったミッションは何か
- 現地の状況を踏まえ、限られた任期の間でどんなことを成し遂げて帰るか
- どうすれば現地の人々に信頼されるか
- その為に日々どのように行動するか
- 何を現地の人達に伝えるのか、何を作るか
- 次の世代に対してどのようなものを残すか

②の異文化理解と対応力に関しては、知識情報の不足よりも意識と関心度が低いことが問題視されている。若手新規赴任者の個人差もあるが、異文化理解の問題に関しては、下記のレベルに大きく分けられる。

1. 他者に対する関心を寄せない
2. 差異から由来する問題を異文化の他者のせいにする（異文化の他責性）

3. 文化の差異について知識情報を持たない
4. どこに差異があるか分かるが、処理対応する能力が不足している
5. 違和感を受け入れながら組織のエネルギーとして生かす能力がない

D社で最も問題視するパターンは、この関心すら寄せない赴任者であり、異質な集団にいながらも同質の集団だと思ひ込み、「カルチャー・アウェアネス」（異文化に対する気づき）が生まれず、理解も適応もできないというものである。自文化中心主義的な判断基準で動くため現地とのギャップが広がり、1から2のパターンに留まるケースが多く見られる。しかし、関心がなくても業務は普通に進み、現地社員は日本語が話せる人が殆どで、コミュニケーションには問題がないと認識されている。しかし、現地社員は実際多くの不満を持っているため、両者の間に大きな溝ができて

いる。

4.2.3 現地人幹部の育成について

D社では、企業文化の浸透は基本的に現地人幹部の育成とセットで考えられている。現地中心主義の発想から、赴任者よりも現地人幹部の育成に人材育成の資源を注ぎ込んでいる。形成されたコンテンツを用意したうえでの伝達はもちろんであるが、さらに毎年幹部育成のなかでも企業文化の内容を取り入れ、5期までを一式として現地幹部を育成している。継続的に教育する現地幹部が理念を深く理解し、更に自発的に自分も行動できているかという測定も行っており、中核幹部の評価基準の一つとして取り入れている。その中で、理解したことを終結するのではなく、常に現地におけるより良い「形」に進化することが肝要とされている。人材育成を担当する人事部長が、D社の浸透のキーについて特に強調したのは、理解しただけではなく次の行動に繋がり、継続的に進化する要素である。

「企業理念はこういう事ですよ、わかりましたか」で終わりではなく、「次はこういう事をやろう」と、常に継続することに意味がある……教えられる側は学習しながら「ああ私達にとって、中国では我々がこのようにすれば良いのか」と内容をどんどん更新して進化していく形になっているという事」だという。こうした形で文化の融合が一つの組織の中で組織文化となり、企業文化が良い人材の確保とか現地の変化に対応するダイナミズムに変わっていく。

経営陣が全体最適の視点から事業拡大の段階において、D社は事業のみの現地人人材の存在も評価しながらも、企業文化の浸透を通して優秀な現地の中国人幹部にキーマンになってもらい、さらに育成をしている。企業文化を全部組みされた人ばかりで固めたい訳ではないが、企業文化と理念がしっかり浸透できている現地人幹部を育成すべきという考えは揺るぎない。企業文化浸透の4つのステップの中で、比較的難しい「測る」部分に力を入れ、「継続的」に企業文化の浸透と現地人幹部の育成、抜擢を組み合わせることによってD社のビジネスができ、企業文化を伝達できる現地人中核幹部を中心にさらに事業を拡大し、推進している。

4.3 IT企業S社のケース

IT企業のS社の現地法人は2007年に設立し、クラウドサービスのサービスモデルを提供し、顧客が増えるにつれ業績も右肩上がり、現在中国では社員80名程度の従業員で営業と開発を行い、日系企業向けのソフトシステムを販売し、600社に製品を購入してもらっている。S社の企業文

化の浸透は、本社からの伝道よりも現地が掴み取る形で、現地の事業段階と環境に合わせ、本社から貰う形で行ってきた。

S社の日本本社は企業文化を非常に大事にし、育児休暇や女性の働く環境、多様化など、様々なメディアを通じてメッセージを発信し日本国内では話題性を作っている。ただ、他の日本企業のように、駐在員を派遣し会社を作り、日本の企業文化を広めていこうというものとは異なる。日本の本社の企業文化が無い状態で現地法人を立ち上げたケースである。2015年時点に、日本から来ている駐在員は3人で、現地から日本へ人を派遣して短期と長期の研修を受けるなどの交流を通して、現地の経営環境と発展段階に合うものを本社から少しずつ取り入れてきているケースである。

4.3.1 組織文化の導入段階について

組織文化が必要と感じた段階は、主に製品、採用の拡大と人事育成の段階的变化によって、導入が検討されるようになった。

表3 S社組織文化の導入段階と内容

	製品	採用	人材育成
初期	シンプル	現地日本人採用	短期就労可能。仕事内容、ノルマ、インセンティブ等の役割りを明確にし、ウィン・ウィンの労使関係で、3年間ほどドライに人を回した。
2-3年目	多機能になる	サポート人員、現地採用サポート強化	評価制度も含め人をマネジメントする。
その後現在に至る	さらに複雑化	より現地採用強化、より体系化	1-2年の商品教育が必要。人材教育するため中長期就労できる人材を採用。採用の中身も人物を見るようにする等変化をする。これまでのドライなやり方は合わなくなり、日本から出向者を呼び、日本のマインドの教育や長期勤務の為の採用の仕方を学ぶ。

表3に示した通り、創業期にあったS社はその時の製品、ビジネス状況によって採用・評価の仕方を変えながら組織作りをしてきた。小規模の会社として始まったため、企業の文化を考えることもなく、一番は事業だという意識を全員で共有し、ビジネスモデルとフェーズに合わせて、組織と個人と確実なコミュニケーションを取れることを意識し事業を拡大した。その中で、本社との連帯感をより強く感じさせるために、現地人幹部が主導的に本社から取り入れる形で、企業文化を中国の現地法人に持ち込んでいる。

4.3.2 浸透の方法

S社の企業文化の浸透は主に現地から必要な部分を日本に学習しに行き、日本からの事業支援部の業務サポートと共に進行してきた。進化し続ける日本の本社において、現地で発展する小規模の現地法人をサポートする形で、業務の発展をベースに企業が付属品のように浸透している。その浸透の狙いはあくまで本社と意識と業務の統合を高めるために行っているが、業務・実務そのものとの関連性と有効性を最優先に実施してきた。具体的な施策として、日本の事業支援部が年1,2回のペースで訪問し、日本でやっている評価基準や研修を行う。企業文化の共有に関しては、まず認

識の統一、特に社内用語などの言葉の定義の統合を意識して行った。異文化同士として解釈と理解が同じでない場合、会議等で認識のズレが発生するため、全員に研修を行ってもらおう。「S社でよく使う、解釈、定義という言葉はこういう事を意味する」という形で、言葉の壁を通して意識を統合させていった。

擦り合わせ方の浸透の流れの中で、研修よりも双方向によるコミュニケーションをフォーマルとインフォーマルの2パターンで行っている。フォーマルの面においては、S社はコミュニケーション・ツールを商品とする会社なので差異と誤解があって当然という認識を前提にしている。その誤解を乗り越えるために、お互いのコミュニケーションを通じて相互理解を促進していくしかないという認識をしている。そのため、マネージャーの場合、社員の日報や報告をきちんと見てフィードバックをし、さらに、3ヶ月に1回の面談で目標を振り返ってアドバイスしている。その中でS社の企業文化を意識し業務を通してそれを伝えた。インフォーマルな面においては、日本のように業務後の飲み会をほとんどせず、会社が経費を負担し持ち回り制で現地の担当者が企画したカラオケや蟹を食べるツアーなど、中国人社員が好む活動を開催した。日本の本社では土曜日に集まる事に抵抗感がある人が多いが、現地では非常に参加率が高い。この業界の従業員の年齢が若く、世帯持ちの社員人数が少ないため、実施しやすいと思われる。このように、事業拡大、組織拡大の中で、段階的に取り入れた本社の文化を日常業務と組織内のコミュニケーションを通して、少しずつ浸透させている。

4.3.3 日本人赴任者の役割

S社における日本からの企業文化の発信は主に社長を中心に行われている。社長が1年に1回会社全体のビジョンと理念を伝達し、それが最短かつ有効的な手段だと現地では認識されている。月1回は社長が売上げ報告と同時に理念関連のメッセージをテレビ会議の形で現地のマネージャークラスの幹部社員に伝える。その内容をムービーとして録画し他の社員メンバーも確認でき、日本の動向を把握する事ができるが、徹底して行われている状態ではない。日本本社の人事は意識して行っているが、海外支社の中ではあまり活かされていない。

現地に赴任してくる日本人赴任者は、基本的に組織文化の伝達を赴任ミッションであると認識していない。S社の日本人赴任者は会社の指示ではなく、積極的に海外で仕事に従事したがる社歴3年から5年の人が応募して赴任する。従って、管理職ではなく、本社の理念を理解した上でそれを持ち込み伝達するのではなく、S社中国のやり方で経験を積み、さらに中国での海外経験を将来他のアジア、海外にも通用し、生かす目的である。

そのような状況の中で、日本から人材が来て日本と同じマインドで伝えられるかという点と難しいため、現地で採用された日本人総経理（社長）を中心に、月1回～半年1回ほど社長と面会して、想いを受け止め現地の社員に伝達する形式を取っている。

4.3.4 現地幹部の教育

S社では能力と会社への適性をバランスよく人事採用をしている。S社に合いそうな人材を採用し、人材の現地化を進め、現地幹部候補を採用している。日本からの若手を育てながら、1～2年後に、中国人ローカルスタッフの下に日本人のトレーニー、若い人材が働くことを目標として、伝

承を進め切り替えている所である。採用で重視しているのは、会社の風土に合う人材、将来のビジョンを共有できる人材である。その幹部社員に対しては、開発に関しては、日本に短期赴任（3ヶ月程度）して、日本の考え方などを直接学ぶということを行っている。リーダークラスについては、独身、家族持ち関係なく半年から1年ほど日本で赴任し、本社で直接伝承をしてもらう。

営業系に関しては、土地勘という現地中心のポリシーで進めているため、展示会やセミナーなどに参加する為に短期的に日本に行かせることを進めているが、基本的に本社と大きなビジョンと目標を共有することを目的としている。

4.4 食品会社 Y 社のケース

食品会社の Y 社は社員 3,000 人を抱え、中国における販売子会社が 30 社があり、30 人ほどの日本人駐在員が現地赴任中の企業である。上海で始めたこの現地法人は、最初に代理店販売をしていたが、販売が伸びず、その後代理店をやめ、自社で全ての口座管理、債権回収を行い始めた。社外の代理店という文化と日中の文化という二つの壁より、日本から派遣されている営業社員等と一緒に仕事をする方が、本社のノウハウをうまく生かせる。その後、現地での事業が安定し、急速な成長を果たした。日本本社の DNA が会社の中に根付いたことが成功要因だと現地の経営者は語る。

4.4.1 企業文化浸透の必要性和効果

Y 社は、完成度の高い企業文化が本社にはあったものの、最初の導入時には戦略もなく、中国にある欧米外資系のような組織で自分で口座管理をし、日本人も現地人にも企業の文化に対する認識がなく、企業文化の浸透は必要がないものだと思っていた。しかし、日本から持ち込んだ仕事のやり方を企業文化と関連付け、組織文化の導入を意識して行うようになった。すると社員の質が大きく変わり、一体感の効果を実感できるようになった。例えば、事務所に勤務する中国人のホワイトカラーの営業が、トラックの運転手のようになり、自ら店に納品してくるようなことが始まった。代理店時代には、Y 社商品のみの商品を扱っている訳ではなく、販売する商品に対する愛着の度合いが異なり、商品知識と販売手法を紹介しても思い通りに対応してくれなかった。自社販売に切り替えた後、最初に派遣された赴任者は日本で Y 社の営業をやっていた営業マンが殆どで、商品知識と営業のノウハウ共にリーダーとなる。現地展開の初期段階の教育者としての赴任者の役割は果たし始めた。販促員にも説明して、現地の消費者にどのように説明するか、一緒に研究するようになった。徐々に社内で共に Y 社のすべてについて理解し、現地につなげていく雰囲気を作る段階に入り、現地にある Y 社の文化を社員全員が共有化してこそ初めて消費者につながってくると確認され、そこから研修が活発化した。直接販売員に商品と会社を理解してもらうために、さらに工夫して伝える必要があり、そこから Y 社らしさを醸成し、社内にもその雰囲気が出てきて、本格的に Y 社文化の浸透活動が始動しはじめた。

伝達の役割を果たす人々はまず日本からの赴任者であり、その後、上海をはじめとした営業各拠点で現地人幹部を採用し、仕事の能力があり、Y 社のことを上手く伝えられ、影響力を持つ現地のリーダーが現れ、10 年続けて企業文化の浸透を行ってきた。事業拡大しても、営業関連の日本人赴任者は増えていない。基本的に、販売会社の中心である営業の仕事を現地の中国の人が行っている状況が出来つつある。この現地のリーダーたちは、日本にも行ったこともなく、日本語ができ

るのも3分の1程度である。

4.4.2 企業文化の浸透における方法

Y社の組織文化の浸透においては、普段の言動を通して浸透させることが一番重要だと認識されている。企業文化の伝承は、日本語のできない現地社員が大多数を占めるY社において、一時的に日本語のできる中国人人材を採用し幹部に抜擢する傾向があったものの、中国にあるY社の社員であれば全員が中国語を話せなければならないという原則を徹底している。従って、日本人赴任者には学習の時間をもうけ必ず中国語を話せるようにさせている。赴任者は2年程度で業務を全部中国語でできるように徹底し、業務も組織の文化を伝達する際には赴任者が直接、現地の言語で相手に伝える原則を徹底している。現場における訓練としては、中国に来たらまず中国語の勉強をさせ、朝礼や会議などの実践的な業務を中国語で行ってもらおう。その狙いについては、「よりよく発信」と「よりよく吸収」ということが挙げられる。現地の総経理（社長）は、「中国語を話せない人は恥ずかしい人、仕事が出来ない人、というレベルで徹底している…日本語のできない中国人部下の相談事は、極めて中国的なことが多く、日常において中国人顧客との厳しい交渉や中国的な人事問題に直面している。それを中国語で対応し中国的感覚で覚える中で、Y社という日本企業の文化を伝えながら、中国的なDNAも吸収していかなければならない」という。

次に、補助的に完成されたコンテンツを研修と試験を通して伝達するパターンがある。いずれも本社から現地に持ち込み、翻訳されたものではなく、現地の実務をベースに開発したものである。日本人赴任者が提案と仕組みを作り、具体的な内容と実施が中国人幹部が行うパターンが基本である。現在までのコンテンツの中では、Y社の知識や理念について年に3~4回試験があり、社員全員が例外なく受けている。現地の社員は受け身で入ってくることが多いが、勉強することによって、まず会社と商品に自信を持つようになる。会社の現地での規模が拡大するなかで、販売本数と業績も上がり、現地の社員も受け身から能動的になってきた。中国での認知度が上がってきたY社のブランディング効果も、販売と人材確保において良い循環に入っている。

また、商品のみならず、会社の理念やフィロソフィに関連するトークを満載するマニュアルが職務別にあり、顧客向けの販売、営業の場合は、トークコンテストもあり、様々な雑誌や社内報も大量に用意されている。中国では受けがよいコンテストは3か月に一回開催し、入賞者に商品を提供している。また、3か月に一回、関連する研修も実施されている。

最後に、広報部やCSRの活動を通して社員が外部への発信をし、自らの企業文化を深く理解する活動も行っている。例えば、社内に学術広報部というものを設立し、現地における食品に関する学会の教員、マスコミとのネットワークをしっかりと構築している。学術広報部を通して現地の研究機関と研究者と共同研究をし、研究成果をメディアに載せてもらったりする、各支店にも学術広報部を設置し、幼稚園や老人ホームを回ったり、健康講座を開設して工場から毎日100人以上の見学者を受け入れたたりしている。外部との関わりによって、自社のカラーをより現地社員に実感してもらっている。

4.4.3 赴任者の役割と育成について

最大の課題は、赴任者の現地の言語能力と現地に対する理解力、中国人とのコミュニケーション

力が挙げられている。中国に対する「異文化コンピテンシー」をいかに高めていくかによって、はじめてY社の組織文化の浸透と伝承が加速されると社内で行われている。中国に赴任する場合、語学力と仕事は他国よりも比例関係にあると認識され、現地の言語を中心とする「カルチャー・リテラシー」が一番の要素だという。そのため、中国語の使用が徹底的に行われ、言語の学習と応用を通して現地への理解と適応を加速させている。

次に、海外赴任を機に今まで日本で学習したものを整理し、現地で改めて学習をすることである。これまでの拡大期においては、Y社のビジネスと組織文化を精通する赴任者だからこそ、現地でビジネスを上手にリードし、成功してきた。ただし、流通業界とデジタルマーケティングの普及など、中国経済環境の変化によってその限界点を感じてきたため、次は現地の変化に対応でき、新しいアイデアで働ける人間が必要となってきた。そのため、赴任者に求めるものは、まず本社でやってきたことをよく整理し、一度総括した後、海外で通じるものを選び出す。日本国内ではあまりしないが、着任してから現地では違う業界の人とより交わり、現地で自分が今まで経験してなかった人たち、職種も違う人たちに学び、現地に通用する新しいスキルを学び、自分の限界を見据えながら、現地で拡大していくことである。

最後に、赴任者のモチベーションと今までの経験が上げられる。営業の半分と管理は全員中途採用者であり、海外に行きたいという理由で派遣されるケースが多く、海外で勝負しようという気持ち強い。彼らの多くは複数な組織文化を経験し、ゼロベースで物を考えられ、ビジネスのインベントリーも豊富で、不退職の気持ちがある。それに対してY社の場合、本社採用の若手赴任者の場合は、会社のブランドネームで入社した人が多く、中国への赴任に抵抗意識を持つ確率が高く、モチベーションが比較的到低いと見られる。モチベーションと今までの経験の差異によって、赴任者が現地におけるパフォーマンスの差が表れてくる。

4.4.4 現地人幹部の育成について

現地人幹部の育成において、Y社のやり方による成功体験を与えることが一番大事だとY社においては認識されている。成功すれば自分に自信を持って語れるため、成功体験を必ず与え、好循環に入れる施策を取っている。

次に、中国は高い権力格差の文化であり、上下関係の意識が強く、上司に対して気を遣う傾向が強い。より自立性を持って、下から上へ発信させる環境を整えていく必要がある。部長以上の幹部の割合も日本人赴任者対現地人が半々の段階に向かう中で、赴任者の話を聞いたうえで行動する「従順タイプ」から、自分で枠組みを作り提案発信をする「自立タイプ」のリーダーとして機能してもらおう。

4.5 電気機器メーカーC社のケース

4.5.1 企業文化が現地のビジネスに与える影響について

C社においては、企業文化なくして経営活動はないと強く認識されている。その効果を数量化して表すことこそ困難であるものの、現地人に対する組織の魅力と発信機能を高く評価している。現地に企業文化を推進する人事部長は下記のように語っている。

「人間を扱っているので、単に人を雇う、あるいはモチベートする、そこには見えないインテンシブのような魅力要素が会社には見えないといけない。良い人を見つけて雇用し続ける、あるいはその人達にモチベーションを与えるという意味で、給料やボーナス以外の目に見えないところに必要性を強く感じているのが一つ。あとは人事の責任者の立場から、組織の一体感をもたせるという意味で、自分達の色に染める必要性、及び統合するための要素として企業文化が必要と考えている」。

現地における企業文化の確立と浸透については、事業の展開と共に少しずつその必要性を感じるようになる。企業文化の浸透を正式に推進した成果として、確実に評価できる点は以下の3点である。

① 組織の一体感と公平感

北京に本社を構えるC社は、ここをアジア展開の拠点としており、日本人赴任者と中国人現地社員以外に、その他の国籍の従業員がおり、多国籍の出張者が出入りする。企業文化の浸透によって、まず差別なき公平な職場をもたらした。国籍のみならず、性別などの多様性を大事にし、属人的な要素より実力主義、成果主義に基づき、正しい言動をしていることを含めて会社として受け入れて社員全体の競争意識を高めていくことに繋がっている。更に、アジア全体の国・地域を超えた人事の最適活用を進めようとするC社にとって、香港の従業員は面内の中国人を好きではなく、マレーシア人はシンガポール人を評価しないような垣根を少しでも取り払うためのバックグラウンドとして、企業文化が機能している。

② 現地人社員の主体性、主人公意識の高揚

企業文化の浸透によって、従業員、特に現地人社員の主体性と主人公意識が高まっている。日常的な業務をこなすと同時に、より自らの仕事に対する意味づけを行い、最終的に従業員のモチベーションにつながることを意味する。例えば、C社の企業文化に「クール・ヘッド」と「ウォーム・ハート」という要素が含まれている。企業文化の浸透を確実に実施してきた5年間で大きな変化があり、全社的な雰囲気根ざして、社員の懐に切り込んで顧客の声、社員の声を聞く事を積極的にしてきた。「ウォーム・ハート」を推進する際に、「クローサー」というキーワードを借りて、「クローサー to スタッフ」、「クローサー to カスタマー」とか、社員に近づけ、顧客に近づけ、コンセプトとスローガンが確実な行動として具現化してきた。人事部の実践活動として、本社の人事が積極的に支社・支店に赴き、約1日の時間をかけ、現場の問題についてのヒアリングを行っている。そこから生の声を吸い上げ、最後に支社長・支店長にぶついたり、現場の声を人事の政策に反映させたりしている。実施部門の担当者は明確にそれを業務ではなく、企業文化・企業風土にある「社員に近づく事」、「遠慮なくモノを言える」というコンセプトの実践だと明言している。

③ 就社と転勤意識及び定着率への影響

企業文化の推進活動を通して就社意識、転勤意識及び定着率に良い影響を与えていると認識されている。多くの日系企業が中国に進出する際に直面する壁は、日本の就社意識と中国の就職意識という根本的な差異である。中国の従業員にとって、北京の人事部門に入ったならそこが自分の根城だと認識し、上海の人事部門や経理部門のような他部門に行くことはありえない。組織文化の推進活動を5年継続実施した結果、少しずつその壁を打ち破ることができるようになった。組織の制度と

風土を大事にし、粘り強く組織文化が根付けば人々の意識が変わってきている。調査の中で、取り上げられた事例は転勤者の人数と割合であった。引越を伴う転勤は、課長クラスと主任クラスの管理職において、2010年前後の5人程度から2015年の40人まで増えている。C社の企業文化の浸透によって、明確に転勤が現地社員の成長と利得に繋がり、成功体験で組織内で明証でき、高いレベルで共有できている。中国の風土・文化という異なる国の文化に直面する際に、魅力かつ明確な組織文化を形成できれば、将来へ進む際の強い牽引力になり、成功体験の積み重ねによって、最終的に乗り越えて行くケースである。

④ 企業のブランドイメージ向上

企業文化が浸透することによって得られたもう一つの効果は、ブランドイメージの向上である。C社のCSR活動が毎年中国にある企業の上位に食い込み、2015年に、中国国内ではベストCSRカンパニーの全国6位、日系企業1位、外資系3位という実績を持つ。全国企業の中で、人事部門向けのベスト・エンployヤー・アワードも全国17位で、日系1位、外資系3位というよい成績を出している。このような実績は、C社の企業文化浸透活動がベースにあると語られている。また、C社のブランドイメージも一連の取り組みと実績によって、上がっていることが社内外に認められ、優秀な人材が入り教育しやすいなどのメリットも強調されている。それによって、ますます企業文化の浸透が仕事の一部として確実に推進されるようになっていく。

4.5.2 実践方法と成功要因

C社の実践活動は多様であり、他社にあったコンテンツによる伝達手法からはじめ、儀式化した「Say Hello」活動や、午後の「Flash Move」など、現地発のものが大量に提案され、実施されている。現地における企業文化伝達の成功要因としては、下記の要素が上げられた。

① 現地社員の利得に繋がる再編成作業

企業文化を浸透させる際に、一旦翻訳し、細分化しフィルタリングした上で現地の社員にとっての利・得につながる様に再編成し、確立する。本社にあった文化だから伝える訳ではない。現地に受け入れられるか、現地の社員にとって利得につながるか、が選別と再構築の基準になっている。浸透の対象者に当たる現地社員を中心に、もともと本社にあった企業文化を大幅に再編成することによって、浸透の効果が上がってくる。また、現地文化に受け入れられるように、新しい手法やマンネリ化させないための変化と工夫が施されている。

② 赴任者と現地人幹部の協力体制

幹部層が企業文化の必要性を理解して後押しする事が一番大切だとC社では認識されている。社長が提案、推進しても、第2レーヤー（副社長）、第3レーヤー（本部長）が追認しないと、一般の人が納得しないため、伝道師に当たるこの幹部層は、現段階では駐在員が中心となっている。赴任者が果たす役割が非常に大事だと言われている。C社日本人赴任者の認識からすると、中国の場合は比較的違う文化を受け入れようとする許容範囲が広く、現地人幹部が中心とする第4レーヤー（部長）、第5レーヤー（副部長）の現地人幹部の人が、更にその概念を現地化、具現化することによって、二次曲線的に企業文化が現地に広まって理解度が高まる。

③ マスによる伝達よりも、「個」による伝達

第4第5レーヤーの幹部は、C社の企業文化を現地化し、現地の従業員の利得に繋がるように伝

達をしている。その中では、利・得をマスでなく個でアプローチすることがキーポイントとなっている。第4レーヤーは部長クラスに当たる管理層で、中国人の部長、副部長の人数が25名以上に増え、赴任者と現地人幹部とのコミュニケーションを強める中で、月1回程度会合を開き、場面場面で企業文化浸透の課題を共有し、赴任者が積極的に説得して理解してもらっている。例えば「ローリングストーン」という転勤の組織文化は中国の授業員にとって抵抗感があるものの、まず赴任者からその活動の重要性を説き、部長クラスの現地人幹部に実践してもらい、その成長する姿を見せる活動をした。1年間のアメリカ赴任から戻ってきた多様な経験をした中国人部長が語ることによって、実際効果を上げている。従って、現地の幹部、特定の人間に対して利得を「個」で分かってもらうアプローチが効果的である。個人の体験・活動を通してどういった事があったかを語らせる事により、個人ベースで理解し全体共有することにより一つの合意形成を得る。

④ 日本のビジネス文化を企業文化の中に包括させる

C社の中国支社で浸透する企業文化の中身は、本社とのオーバーラップがある一方で、異なる部分も多い。その内容を確認したところ、C社中国の方が内容的に企業文化のコンテンツが多く、より細かく多様なできている。原因としては、C社の企業文化ではなく、一般的な日本のビジネス文化も大量に含まれていることが挙げられる。本社の場合は日本人が中心になって作られた集団であり、日本文化の共有部分自体がC社の文化ではなくても日本人社員だから共有できている。しかし、中国に移植する際に、一日本企業の企業文化という形で伝えないと理解できないため、当然管轄範囲を広くしている。例えば、転勤やローテーションのような制度が日本のビジネス文化として広く共有されているが、中国のC社においては、企業文化の一部として説明され語られている。ただ、日本と同じレベルで要求するのではなく、国の文化の差異によって諦めるのでもない。文化相対主義的なアプローチを取り、日本で行なわれている制度の良い面を強調し、企業文化の一部として現地に発信し、実施しやすい対象者を選んだり、文脈とタスクとの関連性を考えたら可能の限りに加速している。例えば転勤ということも、中国の核家族化が進み、社会のシステム化とサポートがより充実してきたことによって、転勤への抵抗感が少し減り、キャリアは転勤をする事によってアップしていくというイメージがC社の中国人社員の中では少しずつ確立されてきている。

4.5.3 赴任者と現地人幹部の育成

これまでの企業文化浸透を立ち上げたのは、長年赴任する経営層の赴任者で、仕組みと内容を考え、現地に通用するものに形成したのは現地人幹部である。これから来る次世代の赴任者に対しては、C社の方針は現地業務の理解と現地業務能力の向上であり、中国と中国にあるC社に適應できるのであれば、自然に現地の企業文化が浸透し、継承されると考えている。具体的なリクエストとしては、まず現地の言語の学習と現地の事業を正しく理解できることが挙げられている。次に、中国の事を本社に理解させようとする努力が一番である。各拠点が自立的に意思決定できることは会社の意思決定プロセスに関係するが、なるべく現地中心に決定し、本社へ発信したり、本社の意志決定に中国側が影響力を上げるための努力が必要だと認識されている。

現地人幹部には、より全社視点による思考能力や、人間力とマネジメント力の向上を要求すると同時に、社内にてアセスメントを導入し、企業文化の理解力と伝達力と実践力を総合的に測定し、昇格の1つの要因として取り入れている。また、全面的に、現地の特色のある企業文化の実践内容を

考案させ、現地人幹部にオーナーシップを与え推進をしている。

5. ディスカッションと結論

5.1 成功要因について

上記の5社に共通する特徴として、この5社は中国における日系企業として安定操業期か事業拡大期にあり、赴任者も現地法人の安定操業期か事業拡大期に派遣されているため、市場開拓、利益向上と共に、企業文化と企業理念の浸透がトップマネジメントクラスの幹部の重要ミッションとして取り組まれてきた。また、企業文化の浸透活動は事業安定と拡大の中で各企業が自覚を持って行うことになったことは共通点であり、浸透の規模、手法、及び本社企業文化との乖離度合に差異が見られるものの、現地における経営活動と正の関連性は明確に表れている。主な効果としては、一体感の醸成、社員のコミットメントの向上、異文化と多様性の融合、会社のブランディング効果、組織的学習、本社との連携などが挙げられる。中国における日系企業の企業文化浸透の実践の中で、業種、規模、手法などの差異があるにも関わらず、その活動に成功を導く要因として下記のものが挙げられる。

① トップマネジメントの支持と推進

企業文化推進の大前提として、トップマネジメントの支持と推進がある。企業文化の浸透に対する高い問題意識と強い意志がなければ、例え本社から与えられたミッションの一つとしてあるにしても中途半端な実践になりやすく、成功しにくいと言えよう。また、現地法人の社長の本社に対する発信力が強く、高い権限を持つことが好ましい。さらに、赴任者と現地人社員に向けて、トップマネジメントの持つプライベートブランディング効果が高ければ高いほど、企業の組織文化とイメージの統一がしやすく、推進と浸透活動がしやすくなる。

② シニアとミドルマネジメントの赴任者の発信力

シニアマネジメントとミドルマネジメントの赴任者が、業務能力と経験のみならず本社のDNAをしっかりと持ち、発信する意欲と能力を持つことが必要となる。まず意欲に関しては、企業文化の浸透を執行する部門であれば基本的に高いが、法務、経理、技術系の管理職赴任者にとっては「技術・知識の移転」などが主要な任務として認識され、企業文化の浸透に対する態度のばらつきは大きく、その積極性における差異が現地人幹部への育成に直接的に影響する。トップマネジメントと統一感を持ち、日常業務の一環として積極的に浸透するシニアとミドルマネジメントの赴任者の割合が成功に影響してくる。能力に関しては、中国に赴任する日本人マネジャーの信頼関係構築能力、リーダーシップとコミュニケーション力が次第に文化浸透と伝達のタスクに影響を与えるので、この層の発信力と言語を含める現地文化のリテラシーに深く関わってくる。

③ 現地バージョンを作る現地人幹部の協力

現地人幹部は企業文化浸透の枠組みを赴任者から貰い、手法と内容を考える重要な役割を果たしている。日本人赴任者が伝える抽象的な文化を、どのように現地人幹部に理解、共感してもらい、最終的に現地の文化、社会発展の段階にマッチさせ、現地人社員に受け入れやすい手法で伝達するか、現地人幹部の協力は欠かせない。このような幹部は任用の段階から丁寧に育成していく必要がある。何よりも、その企業文化の中における成功体験を与え、さらに現地の従業員との利得との関

連付けをもっとも重要な要素として認識してよい。

④ 本社 DNA との適切な乖離

本社の企業文化のコンテンツは異文化の中国という外部環境において、様々な差異に直面するため、適切な融合と乖離が必要となる。国民性レベルの文化差異もあれば、社会、組織発展の段階や、本社の性質と現地法人の性質の差異もある。例えば、C社の本社は技術イノベーションを最優先にする組織として本社の企業文化を築きあげてきたが、現地法人は販売会社としての性格があり、無理やり移植しようとするとうまく成功しない。従って、本社 DNA を意識したうえで、適切な乖離と現地への密着度を考える必要がある。

⑤ 対話機能、測定機能と継続的進化

日系企業の企業文化浸透の4つのステップは、形に落とすと比較的实施しやすく、広く活用されているが、対話すると実施成果を測る部分が赴任者のマネジメント力、リーダーシップと現地文化のリテラシーに依存されるので、応用し難しいことは事実である。しかし、現地における企業文化浸透の成功には、「形ができた」と「発信した」よりも、「擦り合わせによる融合」と「測ることによる改善」の方が大事である。また、企業文化の浸透も同様に継続的に改善することによって、現地の環境と変化に対応できる進化型の組織ソフトウェアになる。

5.2 赴任者の育成と期待されること

① 赴任ミッションの明確化

企業文化の浸透は赴任者の主要ミッションではないが、明確な赴任ミッションを持つ赴任者こそが、浸透と伝達のタスクを果たせる。日本企業の赴任者は、赴任前から明確なミッションを与えられ、あるいはそれに対する明確な認識を持つ確率が低いと言われている。白木ら（2014）が実施した赴任者に対する「与えられたミッション」についての調査の中で、「技術・知識の移転」が主要な任務であり（37%）、本社と現地の調整がその次で（17%）、半数の人が赴任者に特化するミッションではなく、一般的なミッションである「市場開拓・確保」などと認識し、特に与えられていない回答もある。今回の調査を通して上記の傾向が見られる。また、赴任する前にもらったミッションが現地の事情を理解できない本人にとっては明確でないため、実際赴任してから現地の文化環境及び職場に適用する際に、明確に（再）設定する必要がある。そのミッションの設定がしっかりできてこそ、現地における役割を果たせるのであり、能力の発揮に繋がってはじめて企業文化を伝達可能な赴任者になる。さらに、企業文化の伝達は部門とポジションと関係なく、一体感と公平感を生み出す赴任者のミッションの一つであるという認識を最初から共有しておくべきである。

事例研究を通して、企業文化の浸透をミッションとして認識する際に、浸透の初期段階の主役である管理職の日本人赴任者にとって、そのミッションを遂行するために下記能力が要求される。

- 与えられている企業文化推進のミッションの理解
- 本社の企業文化と現地、自分自身との関連付け及び発信力
- 現地の文化を理解でき、現地社員を巻き込む力

② 現地文化のリテラシーと異文化対応力

中国に赴任する日本人赴任者に関するコンピテンシーとしては、現地の価値や社会規範、習慣やビジネス慣行を客観的に理解する能力が要求され、その第一歩は現地の言語の学習である。また、

現地の文化や社会に対する関心を持つことである。この点については、ほぼすべての調査事例の中で挙げられてきた。しかし、アジアに赴任する日本人赴任者の調査（白木，2014）の中で、自己評価の低いコンピテンシーの10項目の中では、派遣国の言語を熱心に勉強している、派遣国の商慣習をよく理解している、という項目が上位を占める。現地文化へのリテラシーの重要性は、赴任者の職位階層によって異なり、企業文化の浸透というミッションを持つミドルマネジメント層の派遣者は現地人部下との接触が多く、密接に関連するため、通常職務パフォーマンスに正の影響を与えている。さらに、浸透のプロセスにおける「対話」を意識するのであれば、企業文化の伝達に、現地についての理解と双方向の関係であり、同様に正の比例となる。さらに、異国での生活と仕事は、大きな困難とストレスが伴うものであるため、文化的リテラシーと異文化対応力の向上によって、海外赴任のリスクが大きく緩和される効果もある。

③ 若手赴任者の育成

学習主導型任務の若手赴任者にとっては、まず赴任ミッションにおける学習と個人の成長という要素を明確に認識し、大気汚染や文化的慣れが多い中国のような国に赴任することの動機づけを最初から行っておくべきである。赴任者が果たす現地でのパフォーマンスが、組織に蓄積された操業経験に大きく影響されるため、調査に出てきたC社やY社のように、現地で蓄積された豊富な操業経験が現地の企業文化となっているため、その企業文化の学習によって、自らの役割の発揮とも正の関係になり、最善な適応と学習にも繋がる。

赴任者のモチベーションを上げるには、手厚い処遇以外に、海外勤務での成功が要因としてよく挙げられる。さらに、本社の企業文化のDNAがあり、海外の環境に蓄積された大量なビジネスインベントリーが含まれる現地法人の企業文化がある。その現地における企業文化は、適応のリスクを減らし、組織的学習の効果を上げると同時に、学習主導型の若手赴任者にとって、海外ビジネスの学習と業務能力の向上のための力強いサポートにもなるであろう。

5.3 現地人幹部の育成について

企業文化の浸透は現地人幹部の育成とセットで考えることが、調査したすべての企業で検証された。企業の人材育成は浸透活動を通して、成功した要素としては下記のものがある。

① 会社の文化を通して成功体験をしたこと

企業文化浸透の中でもっとも蓄積したものは企業文化がもたらす皆が共有できる「常識」という標準化したものである。なによりも重要なのは、これが無理やり紙でマニュアル化したものではなく、現地の社員が自らの成功体験で、身体で覚えたものである。中国は都市毎に状況が異なり、ビジネスの外部環境もスピーディに変わっていく。この「常識」を持つ現地の幹部がいるからこそ、事業転換における大きな方向性ができ、海外進出企業の大きな財産と認識されるべきである。

② 自立性と各種能力の向上

赴任者と現地人社員の役割分担は段階によって違う。会社の立上げ期には、日本人赴任者が中心となり、教える立場である。ただ、ある程度会社が発展した段階になるとやはり現地人の幹部が主導権を持って動かしていた方が受入れられやすい。その切り替えの際に、今まで教えてもらう立場の現地人幹部がどのように自立性を持ち、能動的にスイッチするか、組織の仕組みを通してのサポートが必要であろう。またその上に立つ赴任者の権限移転とサポートも必要である。さらに、組織発

展によって、現地人赴任者に対する能力のリクエストも変わるため、全社視点や業務能力と管理能力が必要となってくる。さらに、本社との調整作業が現地人社員のポジションの向上によって必要となってくるため、赴任者と同様に「グローバル・マインド」と「カルチャー・コンピテンシー」が必要となってくる。

5.4 終わりに

本論は中国における日本企業の企業文化浸透の活動を調査し、成功事例の研究を通して、その成功要因及び、日本人赴任者と現地人幹部の役割と課題について、海外進出する日本企業における人材育成と能力開発の視点で考察した。それをベースに、企業文化の浸透と人材育成の成功要因の一部を明らかにした。しかし、この活動は現在進行形のものであり、一部の企業が貴重な経験を提供してくれたにもかかわらず、研究データとして活用できなかったものがある。また、日本人赴任者と現地人幹部へのヒアリングができて、企業文化浸透に関わる一般社員への調査ができなかったことによって、この問題についての検討が不十分であろうと認識し、次の研究に結び付けていきたい。

《注》

- 1) 中国国家统计局 2016 年データ
- 2) 海外進出企業総覧 2016 版

【引用文献】

- アクセンチュア経営コンサルティング本部人材・組織マネジメントグループ (2011), 『グローバル組織・人材マネジメント』, 東京経済新報社
- 後藤将史 (2012), 『グローバルで勝てる組織をつくる 7つの鍵: 人材活用の新戦略』, 東洋経済新報社
- 白木三秀 (2014), 『グローバル・マネジャーの育成と評価』, 早稲田大学出版部
- トロンペナルス/ウーリアムズ (2005), 『異文化間のビジネス戦略——多様性のビジネスマネジメント——』, 古屋紀人監訳, 白桃書房
- ブラック/グレガーゼン/メンデンホール/ストロー (2001), 『海外発遣とグローバルビジネス——異文化マネジメント戦略——』, 白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳, 白桃書房
- 吉森 賢 (2008), 『企業戦略と企業文化』, 放送大学教育振興会
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982) *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
- Schein, E. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons.

(原稿受付 2018 年 1 月 9 日)

(平成 27 年度経営経理研究所個人研究助成による成果発表の一部である)

〈論 文〉

公共スポーツ施設を指定管理する企業の 「地域コミュニティとの協働戦略」

— 全国調査から抽出した3事例のケーススタディ —

松 橋 崇 史

要 約

本研究では、公共スポーツ施設の指定管理者を務める企業が、「地域コミュニティとの協働戦略」を採用し、推進する理由とその影響を、全国の自治体に対するアンケート調査結果に基づいて抽出した事例（地域と施設）に焦点をあてて分析を行い明らかにする。公共スポーツ施設の「地域コミュニティとの協働戦略」は、施設管理によって指定管理者が得る成果を高めるために「協働活動」をどう実施するかを意思決定である。「協働活動」とは、指定管理者の地域貢献活動と地域からの支援を促す活動によって成立する活動である。特徴的な事例を三つ抽出し2016年の6月から10月にかけて現地でインタビュー調査を実施した。調査結果から各社はそれぞれに地域貢献活動を展開することによって、施設の価値を高め、そのことによって自治体からの評価を高めようとしている実態が明らかとなった。自治体からの評価を高めることは定期的に行われる指定管理の更新にとって有利に働くことが予想され、各事例の指定管理者は地域貢献活動が赤字事業であっても推進している。一方、地域貢献活動を推進しているものの、その進め方は各事例で異なり、その背景には自治体が地域貢献活動を推進しているか、指定管理者が域内の関係組織との間にネットワークを持っているかどうかの影響していた。

キーワード：公共スポーツ施設、指定管理者制度、地域コミュニティ、協働、戦略

目的と背景

本研究の目的は、公共スポーツ施設の指定管理者を務める企業が、「地域コミュニティとの協働戦略」（松橋ら、2015）を採用し、推進する理由とその影響を、全国の自治体に対するアンケート調査結果に基づいて抽出した地域と施設に焦点をあてて分析を行い、明らかにすることである。

指定管理者制度は、2003年の地方自治法の改正によって導入され、公共スポーツ施設の管理も指定管理者制度の対象となった。指定管理者制度の導入によってそれまで公共スポーツ施設の管理を担うことができなかった企業やNPOもその任を担うことができるようになった¹⁾。指定管理者制度はそれまでの管理委託制度に比べ、受託組織の施設管理の柔軟性を高めた。一方で、制度導入の主要な目的は、地方公共団体（以下、自治体と呼ぶ）の歳出削減であった。無駄の排除やサービス水準の維持・向上が課題となり（間野、2010）、スポーツ経営学領域で指定管理者制度を対象に

した先行研究はこうした文脈で進展してきた。間野らは、特定の公共スポーツ施設を対象にした分析から、指定管理者制度導入が、利用者満足度の向上（（間野ら，2009）（本目ら2011））、雇用の創出（間野ら，2010）、サービスの向上（間野・庄子，2010）、コスト削減と利用者数の増加（間野・庄子，2012）に与える影響を把握し、良い影響を与えうることを例示してきた。

「地域コミュニティとの協働戦略」

無駄の排除やサービス水準の向上が進められ、その余地が少なくなる状況において、指定管理者制度が導入された公の施設を、指定管理者がより発展的に運用するための1つの方向性に、「地域コミュニティとの協働戦略」（松橋ら，2015）を通じた施設の有効活用がある。大杉（2012）は、公の施設とは、自治体にとって、地域コミュニティとの協働を構築する最先端の現場の1つだと指摘する。自治体の組織本体から一定の距離をおいて分離された現場であるからこそ、多様な主体の参入が容易となり、それら主体間のネットワークの結節点となることが期待される。スポーツ・レクリエーション施設は、特に、「新しい公共」の担い手として協働関係が形成される場としての役割を果たすことが期待されている。

松橋ら（2015）は、Jリーグに所属するプロクラブ（以下、Jクラブ）の“地域コミュニティ戦略”（松橋・金子，2007）を公共スポーツ施設の指定管理者の経営戦略の分析に援用し、公共スポーツ施設の指定管理者の「地域コミュニティとの協働戦略」を定義した。以下では、Jクラブの“地域コミュニティ戦略”について概説し、「地域コミュニティとの協働戦略」について紹介する。

Jクラブの“地域コミュニティ戦略”は、1990年代後半以降にJリーグを取り巻く環境が変化する中でJクラブの経営リスク²⁾が大きくなる中で、地域貢献活動などの“地域活動”を積極的に実施していく必要が生じる中でその重要性が認識されるようになった経営戦略である。

Jクラブの“地域コミュニティ戦略”を概説するにあたっては、「地域コミュニティ」と「戦略」をどう定義されているのかの説明が必要であろう。まずは「地域コミュニティ」についてである。コミュニティという言葉は、さまざま局面で、いろいろな意味で使われている³⁾。ちなみに、Webster College Dictionary (2nd ed., 1997)では、コミュニティの意味として、(i)同一の自治体に居住し、しばしば、文化的・歴史的伝統を共有する人々の集まり、(ii)それらの人々が居住する地域、(iii)社会的、宗教的、職業的など一定の特徴や関心を共有する人々の集まり、(iv)大衆、社会、など、八つが挙げられている（日本語訳は筆者による）。ここでは、コミュニティを、あえて厳密に定義することはせず、『生活地域、ないし、一定の関心事を共有する人々の集まり』としてとらえることにする⁴⁾。その上で、松橋・金子（2007）は、「地域コミュニティ」を『自治体や（小・中）学校区などの住民、町内会・自治会・PTAなどの地域組織の成員、商店街の店主や関係者、地域にある企業の構成員など、一定の地理的広がりの中で生活・仕事・非営利の社会活動などを共にする人の集まり』を指す多様なものと定義する。

「戦略」についても様々な定義が存在するが、松橋・金子（2007）は、榊原（2002）に従って、ホファー・シェンデル（1973）が提示する、「組織がその目的を達成するために行なう基本的意思決定」という定義に準拠し、Jクラブの“地域コミュニティ戦略”を、クラブの「収益性の安定」を図るために「地域活動」をどう実施するかについての基本的意思決定と定義した。

Jクラブの“地域コミュニティ戦略”はクラブの経営リスクが高まる中で、地域貢献を行ったり、地域の支援を受け入れたりする体制を構築することによって経営の安定化を図ろうとするものであるが、こうした地域コミュニティとの関係構築を通じて経営の成果を高める必要性は、指定管理者の施設管理も通じるものである。

松橋ら（2015）によると、公共スポーツ施設の「地域コミュニティとの協働戦略」は、施設管理によって指定管理者が得る成果を高めるために「協働活動」をどう実施するか⁵⁾の意思決定である。「協働活動」とは、指定管理者の地域貢献活動と地域からの支援を促す活動のマッチングで成立する活動である。指定管理者の地域貢献活動とは、指定管理者が指定管理施設において地域住民に対して実施する独自の貢献事業を指す。独自の貢献事業とは、所管課から予め提示された管理業務以外の事業であり、各事業単体で収益を挙げることを目的とせず、指定管理者が独自に企画・運営を行っている事業である。具体的には、参加費が無料ないしは安価なスポーツ教室やスポーツフェスティバルなどが該当する。地域からの支援を促す活動は、指定管理者の地域貢献活動への支援を促す活動であり、次の3つから構成される。①運営ボランティアを得るための活動：指定管理者の地域貢献活動の企画・運営を支援するボランティアを得るための活動。②物的支援を得るための活動：地域の企業や団体、市民からの物的支援を受けるための活動。③資金的支援を得るための活動：地域の企業や団体、市民からの事業展開のために資金的支援を受けるための活動である。

指定管理者制度において、各自治体は、条例に従ってプロポーザル方式や総合評価方式で指定管理者候補の団体を選定し、自治体議会の決議を経ることで最終決定する。指定管理者にとって自治体の評価を高めることは、日常的な施設管理を安定的に行うこと、ならびに、施設管理の更新に向けて特に重要な課題となる。指定管理者にとっては、無駄を排除することで行政コストを縮減したい自治体の期待に応えようという「戦略」やサービス水準を高めることによって顧客満足度や利用料収入を高めるといふ「戦略」と並んで、地域コミュニティとの協働を通じた新たな事業の実施に関する「戦略」が、公の施設を有効に活用し、かつ、定期的な競争入札に対応するために重要になりつつある。

「地域コミュニティとの協働戦略」を採用した成功例

松橋ら（2015）は、「地域コミュニティとの協働戦略」を採って「協働活動」を展開している新潟県三条の企業A社を対象に、A社が隣接する2市で同規模の公共スポーツ施設（収容人数1万人規模の野球場）の指定管理を務める事例を分析し、指定管理者制度の制度運用が2自治体で異なることを背景⁵⁾に、一方では、「地域コミュニティとの協働戦略」が重視され、指定管理者の地域貢献活動と地域からの支援を促す活動が盛んに行われるが、一方では、施設管理の効率化は図られるものの「地域コミュニティとの協働戦略」が採られにくいことを指摘した。そして、「地域コミュニティとの協働戦略」を重視し、関連する活動が継続的に行われることによって当該施設では、①地域貢献活動に対して協力的な主体が育つこと、②自治体の所管課との信頼関係の構築、近隣自治体の所管課からの評価の獲得、指定管理者を担ったり参入したりする民間組織からの認知拡大によって、中長期的には、他の指定管理施設の増加や委託事業の受託数増加に繋がり、指定管理者自体の経営に良い成果を与える、ことを例示した。

A社が「地域コミュニティとの協働戦略」を重視して管理している野球場で、A社は施設管理費とは別に自主事業予算を組んで市民向けの様々な自主事業を展開し、より多くの市民が野球場を利用できるようにしている。自主事業には、プロ野球のファーム戦や日本代表を経験した元選手を招いたサッカー教室やラグビー教室も含まれる。自主事業に必要な資金や人材は地域に依頼をして、協賛金やボランティアという形で協力を仰いでいる。こうした野球場の運用は、大杉(2012)が指摘する「新しい公共」が野球場を舞台に形成されていると捉えることが可能だろう。

本論では、A社を対象にした分析によって確認をした「地域コミュニティとの協働戦略」が国内の他地域においても実態として存在するかどうか、存在した場合に、どのような意図をもって行われ、いかなる成果があるのか把握する。

リサーチクエッションと仮説

本論のリサーチクエッションは、“企業（ないしは企業が代表を務めるコンソーシアム⁶⁾）が公共スポーツ施設の指定管理者を務める際に、「地域コミュニティとの協働戦略」を採用している事例が国内にどの程度存在しているのか、存在している場合、各々の事例で指定管理者はどのような意図で「協働活動」（指定管理者の地域貢献活動や地域からの支援を促す活動）を行っているのか。”である。

「協働活動」を展開している事例を対象に行う分析における仮説は、地域貢献活動の実施に関連する仮説と地域からの支援を促す活動に関連するものとして下記の6つを設定する。

指定管理者の地域貢献活動に関する仮説

- 仮説1 地域貢献活動を実施しやすい環境（制度）が存在している。
- 仮説2 自治体から地域貢献活動を実施するように促されている。
- 仮説3 地域貢献活動は事業単体で収益を上げることが目的にしていない。
- 仮説4 地域貢献活動の実施は所管課のある自治体からの評価を高めるために実施している。

地域からの支援を促す活動に関連する仮説

- 仮説5 地域からの支援を促す活動を行っている理由は地域貢献活動を展開するための資源を必要とするため。
- 仮説6 地域からの支援を促すことによって地域貢献活動に協力的な団体が育つ。

調査対象事例の抽出

企業として公共スポーツ施設の指定管理者を担い、「地域コミュニティとの協働戦略」を採用している可能性のある事例を抽出するために、以下の手順を踏んだ。

まず、全国の市区町村を対象にアンケート調査を実施した。調査期間は2016年の1月から4月である。調査対象は、東日本大震災で甚大な被害を被った岩手県、宮城県、福島県の一部の自治体を除く1,700自治体である。回収率は65.8%（回収数1,119）であった。郵送にあたっては、公共

スポーツ施設の指定管理者を所管する部署の回答を求めるために、各自治体においてスポーツ振興を主管する部署をホームページ上で特定し、主管する部署の住所に対して郵送を行うことにした。回収率を高めるために、回答依頼の電話連絡を配布後1か月から行い、さらに、希望する自治体に対しては調査報告書を送付する案内を行い、連絡先メールアドレスを記載してもらうことにした。

アンケート調査の中で、「指定管理者が管理施設で実施する独自事業はありますか」という設問の後に「管理施設で独自事業を実施している指定管理者の中で、地域からの支援を受けながら（地域企業からの協賛金や市民ボランティアの受け入れなどを伴いながら）、実施している指定管理者はいますか」という設問を設けた。独自事業とは指定管理者が独自の予算を用いて独自に実施するスポーツ事業のことであり、調査票の中で説明を加えた。本論における指定管理者の地域貢献活動も独自事業に含まれる。この設問に、「該当する指定管理者有り」と回答した自治体には、さらに、指定管理者の名前や管理施設数、代表的な管理施設、代表的な独自事業などに回答してもらうことにした。

アンケート調査の結果、1,119自治体の中、公共スポーツ施設に指定管理者制度を導入している自治体は588自治体（52.5%）であった。公共スポーツ施設に指定管理者制度を導入している自治体の中で、企業が指定管理者を務めている自治体が149自治体あり、公共スポーツ施設に指定管理者制度を導入している25.3%の自治体で企業が指定管理者を務めていた。そして、「管理施設で独自事業を実施している指定管理者の中で、地域からの支援を受けながら（地域企業からの協賛金や市民ボランティアの受け入れなどを伴いながら）、実施している指定管理者はいますか」という設問に対して、「該当する指定管理者有り」と回答した自治体は85あった。この中で、該当する指定管理者が企業（コンソーシアムの代表が企業）である場合を抽出し、19自治体から14社／コンソーシアムを特定した。

さらに、19自治体と14社／コンソーシアムが行っている独自事業の内容や地域との協働内容から、「地域コミュニティとの協働戦略」を採用している可能性のある事例に対して電話でのヒアリング調査を実施し、活動の実態を把握した上で、最終的に3事例をケーススタディの対象にすることとした。

3事例に対しては2016年の6月から8月にかけて現地でインタビュー調査を実施した。調査にあたってまずはアンケート調査に回答した部署に連絡をとった。電話でのインタビュー調査を行い、その中で当該施設管理の代表者（館長や事務局長）にあたる方々への調査を依頼した。その後、当該施設に電話をかけて直接調査を依頼した。追加で把握したいことがある場合、電話で追加のインタビュー調査を実施した。

ケーススタディ

事例1 サポーターズ企業に支えられて野球場管理を行うB社

B社が管理する野球場が立地するU市は人口約57,500人、米どころと知られ市内に多くのスキー場や温泉施設を抱え観光地としても有名な地域である。分析対象となる施設は2014年に開場した野球場（以下、M球場）である。内野に3,000名の観客席を有し、近隣地域ではもっとも大きい野球場である。

指定管理を担うコンソーシアムは、3社で構成され、1社が東京に本社を置きながら地元にも事業所を置くB社、残りが大手スポーツメーカーと地元のスポーツ用品店である。B社はスポーツ系の書籍や雑誌の出版を手掛ける出版社と知られ、創業者がU市出身であることからU市に事業所が置かれ、そうした基本的な背景から指定管理に携わることになる。B社は、2011年に発生した東日本大震災を契機に経営の方針を検討する中で、事業所が置かれているU市に新設された野球場の指定管理者を担うことを検討していくことになる。

U市において野球場の建設は市長選の際にたびたびに論争的になってきた。市長選では野球場建設推進派の市長が勝ち続けてきた。3回の市長選を経てようやく2012年に起工し、2014年に完成した。市民の大きな関心と呼ぶ野球場建設であったことから市としては野球場の有効活用を担える主体を指定管理に据えたいと考えていた。

野球場の有効活用には、グラウンドのメンテナンスに加えて、地元の利用者以外の利用者をいかに呼び込むかであったり、市民にも関心をもってもらえるようなゲームを開催したりすることが重要な課題となる。B社はそのような市側の思惑を組んで、スポーツに強みを持つ出版社としてのネットワークをアピールしながら指定管理者になった。B社は期待に応える形でプロ野球ファーム戦誘致、全国軟式野球大会誘致、強豪高校野球の招致（地元高校との練習試合）、大学野球のリーグオールスター戦の誘致を実現していった。この活動の中には、B社を冠スポンサーにする大会も含まれ、B社本体の資源も活用しながら活動を推進している。

これらの誘致に係る費用は、市の補助金とB社が募るM球場のサポーターズ企業からの協賛に頼っている。多くは地域内の企業であるがそうでない企業も存在している。一定の協賛金額を払うことでM球場の外野フェンスに企業名を掲載することができる。協賛金は全額B社が受け取ることになっており、B社としては地元企業や仕事上付き合いの深い企業にサポーターズ企業を依頼している。協賛金の一部は、ファーム戦誘致などの独自事業の予算に充てられるが、独自事業で全額を使い切るわけではなく、その他必要な予算に充てることができるようになっている。

協賛金がB社の収入になるような制度設計は指定管理者として管理を行う段階で、他地域の視察を踏まえてそのような制度設計になるようにしたものだ。指定管理者が募る協賛企業の協賛金の一部ないしは全額を、自治体の収入にする地域も存在する。この場合、指定管理者にとって協賛を募るインセンティブは減少する。協賛金の大部分ないしは全額を、協賛企業を募る指定管理者が受け取ることによって協賛企業を増やすインセンティブが働き、自治体や協賛企業の期待に応えるために様々な事業を誘致するモチベーションになる。U市は、野球場の自主事業に対して補助金を出しているが、指定管理者も協賛金から活動費を捻出しているため負担額が少なくなっている。

事例2 近隣ソフトボール大会を継続して実施するC社

C社が管理を行う野球場が立地するS市は、人口約118,000人、東京圏のベッドタウンとして発展してきた。分析対象となるK球場は2004年に供用が始まった。国体の少年ソフトボールの会場に選ばれたことがK球場建設の契機であった。K球場は観客席数1,300名で地元の独立リーグのホームゲームにもたびたび使用されてきた。2008年より指定管理者制度が導入され、現在指定管理を務めるC社が管理運営にあたっている。

C社は土建業界に属する企業ながら、公共事業の削減の中で取り組む新たな領域として公共スポー

ツ施設の指定管理に名乗りを上げることになる。地域と連携して実施する独自事業にはシニア近隣ソフトボール大会があって、指定管理者の提案に対して地元のソフトボール関係者が応えて協力を行い、大会が始まっていった。この他、独自事業としてはシニアグラウンドゴルフ大会、ミニサッカー大会などを継続して実施するとともに、ソフトテニス教室を隔年程度の頻度で実施している。

地域貢献活動の展開は、指定管理者に応募する際に独自事業を行わなければならないという項目が存在していたことから計画が始まり、その後、実施に移したものだ。指定管理の経験が無いことから収益をあげるための位置づけで独自事業を提案し、実施したが、実際に売り上げに結び付き取り組みを行うことは難しいことがわかり、地域のスポーツ振興を種目とした地域貢献活動を展開していくことになった。K球場の地域貢献活動はC社の社会貢献の役割も担いながら活動が展開されていくことになる。

K球場を管理するC社のスタッフは、大々的なイベントを実施するための予算請求を本社に提案してきたが本社としては多額の赤字が生まれることが想定されるため、そのようなイベントは開催されずにきた。従って、スタッフの中には、積極的に地域貢献活動を行いたい気持ちはあるものの、思うように展開できていないという思いがあった。

地域貢献活動は自治体からの評価を高めるために実施している側面もあるが、それ自体が強く意識されているということではなかった。C社は、他の指定管理者に比べて時に組織（本社）が安定して売り上げをあげて、地元で信頼されている面が強く、指定管理者として選ばれているのも、そのような要素が影響していると考えている。

事例3 冠スポンサーによる地域貢献活動を展開するD社

D社が指定管理を務めるH体育館が立地するY市は人口約5万人、交通の要所として栄え、2000年代以降はハイテク企業誘致策によって複数のハイテク企業が進出している。分析対象となるH体育館は国体のウェイトリフティング会場として1970年代に整備された。指定管理を務めるコンソーシアムは、2008年より指定管理者を務めている。メインのD社は、総合的に公共スポーツ施設の指定管理を手掛ける企業である。

地域貢献活動として展開している活動には、指定管理者の名前をスポンサーとして冠している高校男女のハンドボールリーグ（夏と冬に開催）、小学生のハンドボール大会、学童軟式野球の大会、少年サッカーの大会がある。スポンサーとしての指定管理者の役割は、会場を確保してその使用料を負担すること、大会やリーグの運営である。大会の運営はチーム側が行い、管理者と利用者が協力しながら展開している活動である。以下では、こうした地域貢献活動の発端となった高校のハンドボールリーグの開催経緯について説明を行う。

高校のハンドボールリーグは、参加したチームが総当たり戦を行うため、参加チームは多くの試合経験を積むことができる。D社が管理するH体育館には、ハンドボールリーグが始まる以前から、高校のハンドボールチームが頻繁に訪れて試合を行っていた。その大きな要因に、体育館の床にハンドボール用のラインが引いてあることがあった。ハンドボール用のラインが体育館に引いてあることは珍しく、多くの体育館ではラインが引かれていない。そのために、練習試合を行う都度にラインテープを用いてラインを引く必要があった。ラインテープだけでも約8,000円が必要となるこの作業を行わずにハンドボールの試合ができるH体育館に、ハンドボールリーグが始まる以

前から多くの高校チームが練習試合に訪れていた。

高校のハンドボールリーグは2013年の冬に始まった。始まった背景には指定管理者側、高校ハンドボール側の双方の課題が双方の協力によって解決できるという状況があった。指定管理者は、指定管理の更新に向けて実績を積む必要があった。指定管理者は各自治体が定める条例に従ってプロポーザル方式や総合評価方式で指定管理者候補の団体を選定し、施設を所有する自治体の議会の決議を経ることで最終決定する。D社の競合になりえる可能性があった組織は地元に基づいて活動をしてきたために、D社によっては弱みともいえる「地域との連携」の実績を積み、強みにするために地域連携の活動を模索していた。

高校ハンドボールには5年前（2008年頃）まで10年続いた全県の高校を対象にした高校のハンドボールリーグが存在していた。強豪ハンドボールチームを有する企業の関係者が、練習会場となる企業の体育館を提供し、行ってきたものであった。県内からの参加する25のチームの総当たり戦が年間を通して開催されていた。現在の「ハンドボールリーグ」の事務局を担う教諭は「練習試合の調整などを行わなくても多くの試合を経験することができ強化面で非常に有益であった」と指摘する。しかし、このハンドボールリーグは、リーグを主導していた人物が退職し、故郷に引っ越したことで取りやめとなってしまった。その後、貴重なリーグを復活させようという機運があったが、容易ではなかった。特に施設を複数日に渡って安定的に確保することが課題となった。その中で、既に練習試合のために近隣市町村の多くの高校が集結していた総合体育館の指定管理者から地域連携の相談が舞い込み、以前のハンドボールリーグのようなことを実施したいことを伝えた。D社としては、高校ハンドボール界の課題に応えることと、「地域との連携」を強化することができるため、双方が協力していくことになった。指定管理者は施設を提供し、高校ハンドボールの関係者が参加者の取りまとめや対戦表の作成、リーグの運営を行った。

D社は高校のハンドボールリーグ開催後に指定管理を更新することができ、冠スポンサーの大会の対象種目を高校ハンドボールリーグ以外にも広げ、小学生のハンドボール大会や学童軟式野球の大会、少年サッカーの大会へと広げている。それぞれの大会／リーグを主催する競技団体にとって、毎年のグラウンド確保や運営に関する施設側との調整は手間であったが、その点が解消されることで運営面でのコストが下がり、大会／リーグの運営に関与できる人が増えることになる。

仮説の検証

3つの事例分析に基づき仮説の検証を行う。

仮説1 地域貢献事業を実施しやすい環境（制度）が存在している

3事例で実証された。松橋ら（2015）の事例比較では、自治体が施設の利用調整に過度に介入する場合、施設の利用調整に係る指定管理者の裁量が制約されるため地域貢献事業実施に対して負の作用が働くことが例示されている。その点で、3事例はいずれも施設運用における利用調整に制約は無く、地域貢献活動を実施しやすい環境が存在している⁷⁾。U市のB社は、自らが集めるサポーターズ企業からの協賛金が全額指定管理者の収入になることによって地域貢献事業が展開しやすい環境が存在している。

仮説 2 自治体から地域貢献事業を実施するように促されている

1 事例で実証された。自治体は指定管理の公募要領を出す際に、独自事業等を展開することを評価対象に含めるかどうか記載することができる。評価対象に含められていれば指定管理者は独自事業やその中の地域貢献活動を実施する必要が生じる。3 事例では U 市の事例において、地域貢献事業を実施することが自治体によって推奨されている状況が確認できる。U 市は球場建設の賛否が市長選で問われてきた背景から地域貢献事業の積極展開が期待され、B 社もそれにこたえて展開しているという実態がある。S 市では公募要領に独自事業を展開することが推奨され、指定管理者に応募する段階で独自事業の実施について計画を記載する必要があった。活動を進めていく中で地域からの支援を促す活動を伴いながら行う地域貢献活動に発展し、継続している状況が把握できた。Y 市では、独自事業の展開が推奨されているわけではなかったが、D 社が施設管理の更新を目指す中で地域からの支援を促す活動を伴いながらの地域貢献活動が生まれていった。

仮説 3 地域貢献活動は売り上げに結び付かないが実施している

3 事例で実証された。本来、売り上げに結び付かない地域貢献活動を継続的に実施していくことは、他に意図が無ければ実施できない。他の意図とは仮説 4 で検証する通り、自治体の評価を高めようという活動と表裏一体であり、自治体からの評価を高めるために意図的・戦略的に実施されていることが示された。つまり、指定管理者は、指定管理者の更新を意識し、自治体からの評価を高めるために地域貢献事業を実施しているということである。

仮説 4 地域貢献事業の実施は所管課のある自治体からの評価を高めるために実施している

3 事例で実証された。仮説 3 の検証で触れた通り、各指定管理者は各事業で売り上げをあげるために地域貢献事業を実施している訳ではなかった。それぞれの事業は、施設活用や地域スポーツ振興を目的にしたものであり、同時に、施設管理を評価する自治体からの評価を高めるものであった。

仮説 5 地域からの支援を促す活動を行いながら地域貢献活動を展開している

3 事例で実証された。3 事例は、アンケート調査において地域からの支援を促す活動を行っていることが示されており、インタビュー調査でもその内容が確認できたということである。地域側は地域貢献活動に対してボランティアや協賛などの形で協力していることが分かる。指定管理者が地域貢献として活動を始めることで、地域からの支援が獲得でき、結果的に、指定管理者単独で何かしらの事業を行う時に比べて大きな事業が展開できるようになっているということになる。

仮説 6 地域からの支援を促すことによって地域貢献活動に協力的な団体が育つ

地域貢献活動を継続し、それに協力する競技団体や協賛団体と継続的な関係を築いていくことで、指定管理者は調整のためのコストを下げながら地域からの支援を得ることが可能となる。地域からの支援を促す活動を展開している 3 事例のうち 2 事例で実証された。U 市の事例では B 社が球場のサポーターズ企業を募り、協賛金によって様々な地域貢献活動を展開することによってサポーターズ企業が増えていった。Y 市の事例では、高校ハンドボールリーグを運営する高校生にとって大

会運営の学びの場になっていった。また、ハンドボール以外の種目でも冠スポンサーの大会が開かれるようになり、指定管理者の地域貢献活動に協力的な団体が育っていた。S市では近隣ソフトボール大会を開催し、地元団体が協力してくれてはいるが、参加チームが減少するなどして協力的な団体を育てるといった段階には無い。

考 察

3事例に対して実施したインタビュー調査によって地域貢献活動や地域からの支援を促す活動への程度行っているのか、把握した。

仮説検証を通じて、各社はそれぞれに地域貢献活動を展開することによって、施設の価値を高め、そのことによって自治体からの評価を高めようとしている実態が明らかとなった。自治体からの評価を高めることは定期的に行われる指定管理の更新にとって有利に働くことが予想され、各事例の指定管理者は地域貢献活動が赤字事業であっても推進している。一方、地域貢献活動を推進しているものの、その進め方は各事例で異なっていた。B社は、球場の有効活用を自治体から強く要望される中で指定管理者となり、自社が持つネットワークやノウハウで地域貢献活動（プロ野球チーム戦の誘致やその他の野球の試合の誘致／開催）を展開した。C社は、施設が国体のソフトボールの会場になったという影響もあって、地元のソフトボール協会と連携して活動を進めることになった。D社の場合は、地域貢献活動を行うまでには時間がかかり、指定管理者の更新を目前に実現している。

B社のように自治体からの補助金を原資にさらにサポーターズ企業を集めることによって地域貢献活動を展開できるケースは、指定管理者に一定の資金力が生まれ、指定管理者がいかなる地域貢献活動を行うかの選択することができるようになる。一方、C社やD社のように、地域貢献活動の原資を作れない指定管理者にとっては、「協働活動」（地域貢献活動と地域からの支援を受ける活動）の中の地域からの支援を受ける活動が成り立つ相手、つまり、指定管理者の地域貢献活動に対して協力的な態度を示す団体が現れなければ、地域貢献活動が成り立たない。この制約から、地元のスポーツ団体と従前からつながりが無かったD社は地域貢献活動を展開するために時間を要することになる。

全国の自治体に対するアンケート調査結果から明らかになったように、企業が公共スポーツ施設の指定管理を担う中で、「協働活動」を展開している事例は全体の2割程度であって数は多くない。「協働活動」を展開するかどうかは、指定管理者の判断に委ねられるが、自治体が指定管理者の地域貢献活動を評価するようになれば、指定管理者制度の運用を通じて、公共スポーツ施設がその管理主体によって地域貢献の舞台になる可能性が例示され、その過程で地域からの支援を受ける活動も推進されていく可能性がある。分析対象となった3事例において、B社の事例は、自治体から施設の有効活用が強く求められ、その中には地域貢献活動の推進や地域からの支援を受ける活動の推進も含まれていたと考えられる。そのような背景の中で、B社は積極的に「協働活動」を進めていくことになった。他のC社とD社は、明示的に地域貢献活動の推進を促されたわけではない。C社は独自の収益事業として展開した事業が、結果的に売り上げが上がらない中で、地域からの支援を得られる中で地域貢献活動として継続していくことになった。D社は、自治体から求められてい

なかったために活動の開始は遅れた。D社は、指定管理者の更新を控えて活動実績を生み出すために「協働活動」を模索し、高校生のハンドボールリーグを開始することにした。自治体ごとに公共スポーツ施設の運用ポリシーは異なるものの、指定管理者による「協働活動」の推進は、施設の有効活用の選択肢が広がることになり望ましいことであろう。

慢性的な財政難にあって自治体にとっては（指定管理者に支払われる）管理委託費の圧縮が、指定管理者制度の運用において重要な課題となり、管理委託費の縮減に耐えながら既存のサービスレベルを維持・向上しう組織が指定管理者になることが基本的に望まれる傾向にある。しかし、公共スポーツ施設の有効活用を考えるならば、評価方法にアレンジを加え、地域コミュニティとの「協働活動」を促し、施設が有効活用される可能性が高めるべきであろう。

本論では、「協働活動」を行っている企業を分析対象としたが、公共スポーツ施設において「協働活動」を行っている指定管理者には、この他に、財団法人など旧来から地域スポーツを担ってきた組織やNPO法人のように2000年以降創設された組織も存在する。法人格の異なる組織が、どのような意図、方法で「協働活動」を展開しているのか把握することが今後の課題である。

謝 辞

本研究は、拓殖大学経営経理研究所・平成28年度研究助成によって行われたものである。ここに、深く御礼申し上げます。

〔注〕

- 1) 指定管理者制度とそれまでの管理委託制度を比べると多くの点で異なる。まず、指定管理者になったことによって企業やNPOも受託主体となれるようになった。法的性格も管理委託制度が契約に基づく個別の事務または業務の執行の委託に対して、指定管理者制度では「管理代行」指定により、公の施設の管理権限を指定を受けたものに委任するということになった。公の施設の管理権限も管理委託制度では設置者たる地方公共団体が有するが、指定管理者では、「管理の基準」と「業務の範囲」は条例で制約されるが、指定管理者が有することになる。例えば、施設の使用許可等が管理委託制度ではできないが、指定管理者制度では指定管理者が行うことができるようになった。施設管理を受託される法人の立場に立つと施設管理の柔軟性が高まった。
- 2) Jリーグは1993年に10クラブで開幕した。1999年のJ2創設などからクラブ数は3倍に増加し、クラブの経営状態が多様化した。新規参入クラブの多くは親会社（責任企業）をもたず、独自の経営努力を必要とした。財政基盤が強いと思われていた親会社をもつクラブの中にも、経済不況による親会社の撤退や入場者数の低迷によって1996年から2000年にかけて経営が不安定になったクラブが出た。また、J2創設以降は、過去の強豪チームがJ2に降格した例も出ており、現実問題として、J1のどのクラブにとってもJ2への降格の可能性が存在するようになった。J2降格による広告料収入や入場料収入の低下の可能性は、長期的な収入安定に関する不確実性を高める大きな要因となる。したがって、2000年以降は、どのクラブも潜在的な経営リスクを抱えることになり、それに伴って、組織マネジメントの見直しと強化が以前にも増して重要となったと言える。
- 3) Hillery (1955) はケース研究に基づいて、コミュニティには少なくとも94通りの種類があるとしている。
- 4) 國領 (1999) は、コミュニティを「ある価値体系を共有し、その価値観の下に協力する関係を持っている集団」としている。金子 (2004) は、コミュニティには、居住・生活地域を共有する「ローカル・コミュニティ」と、関心を共有する「テーマ・コミュニティ」があると指摘している。
- 5) 指定管理者が「地域コミュニティとの協働戦略」を重視して「協働活動」を行う際には、そのために必要な施設管理の裁量を指定管理者が持っていることが重要となるが、それは自治体の制度運用に依存することになる（松橋ら、2015）。指定管理者制度は、公の施設の管理権限を指定管理者に委任して行わせる

ものとされ、指定管理者は、行政処分に該当する使用許可も行うことができる。一方で、公の施設であるため、利用料金金額の設定や利用の優先順位の設定などに対する指定管理者の裁量は限定されている場合が一般的だろう。総務省自治行政局長通知「指定管理者制度の運用について」では、「個々の施設に対し、指定管理者制度を導入するかしないかを含め、幅広く地方公共団体の自主性に委ねる制度となっている」ことを強調している。本論では、指定管理者制度というアプローチは、どのような目的・目標を設定するかに応じた使いこなしができる、一定程度の柔軟さを有することをその強みとした制度だという発想（大杉，2012）を議論の前提とし、「地域コミュニティとの協働戦略」が重視できるかどうかについても、各自治体の制度運用の影響を受けると考える。

- 6) 複数の団体が共同で指定管理者を務める場合、コンソーシアムで指定管理者を担っていると言う。
- 7) 利用調整について自治体から制約が係っていない場合でも、自治体主催のイベントや高校体育連盟や高校野球連盟のイベントは優先的に日程を確保するため、優先順位の高いイベントが実施される日程を除いた日程において利用調整の裁量が指定管理者に委ねられている、ということになる。

【参考文献】

- 間野義之；高校スポーツ施設における指定管理者制度公募2巡目の現状と課題，スポーツ科学研究，Vol. 7, pp. 63-67. 2010.
- 間野義之・庄子博人・本目えみ；公共スポーツ施設の指定管理者制度導入前後の利用者満足度の変化——A 体育館を対象とした事例研究——，スポーツ産業学研究，Vol. 19, pp. 223-229. 2009.
- 本目えみ・庄子博人・間野義之・中村好男；指定管理者制度導入が公共スポーツ施設利用者満足度に与える影響——A 体育館における既存利用者と新規利用者の比較——，スポーツ産業学研究，Vol. 21, no. 1, pp. 57-66. 2011.
- 間野義之・庄子博人・飯島沙織・本目えみ；指定管理者制度の導入が公共スポーツ施設の常勤雇用者数に与える影響，スポーツ産業学研究，Vol. 20, No. 2, pp. 211-215. 2010.
- 間野義之・庄子博人；指定管理者制度導入によるスタジアムのサービス・クオリティの変化——A スタジアムの観戦者を対象とした事例研究——，スポーツ産業学研究，Vol. 20, no. 1, pp. 73-79. 2010.
- 間野義之・庄子博人；公共スポーツ施設の指定管理者制度の導入による公費負担ならびに利用者数の変化——A 市スポーツセンターの事例研究——，体育・スポーツ経営学研究，Vol. 25, pp. 17-23. 2012.
- 大杉覚；指定管理者制度の目的志向的活用と自治体経営，月刊地方自治，Vol. 775, pp. 2-16. 2012.
- 榎原清則；経営学入門 [上]，日経文庫，2002.
- W. Hofer and D. Schendel; Starategy Formulation: Analytical Concept, West Publishing co., 1978.
- 松橋崇史・金子郁容；スポーツ組織マネジメントにおける「地域コミュニティ戦略」：Jクラブの事例研究，スポーツ産業学研究，Vol. 17, pp. 39-55. 2007.
- 松橋崇史・岩月基洋・斉藤和真・玉村雅敏；公共スポーツ施設経営における地域コミュニティとの協働戦略——A社のケーススタディを通じた制度的条件と成果の検討——，スポーツ産業学研究，Vol. 25, pp. 201-215. 2015.
- 総務省自治行政局；指定管理者制度の運用について，2010.
- 松橋崇史・金子郁容；学校体育施設の有効的活用を実現するための「共有地のジレンマ状態」の解決：NPO法人格を持つ総合型地域スポーツクラブの事例研究，スポーツ産業学研究，Vol. 26, pp. 35-51. 2012.
- Hillery, G. A.; Definitions of Community: Areas of Agreement, Rural Sociology, Vol. 20, 1955.
- 國領二郎；オープンアーキテクチャ戦略，ダイヤモンド社，1999.
- 金子郁容；「ソーシャル・キャピタルはコミュニティの「資本」となりうるか」、『ライブ러리相関社会科学シリーズ9, 〈資本〉から人間の経済へ』，丸山真人，内田隆三編，新世社，pp. 58-78. 2004.

(原稿受付 2017年9月29日)

〈研究ノート〉

企業内訓練校における中核的技能者育成の グローバル化

— 自動車部品メーカー P 社高等技能学園の事例研究 —

島内 高太

要 約

自動車メーカーをはじめとする日本の大手製造業企業には、企業内訓練校を設けて若手技能者に対する集中的な教育訓練を行い、将来の現場中核層を育成している企業がある。従来こうした社立訓練校の主な役割は、国内生産拠点を支える現場監督者の育成にあったが、近年では、海外現地生産の拡大を反映して中核層育成をグローバルに展開する事例も見られる。

では、企業内訓練校のグローバル展開は、具体的にはどのように進められているのだろうか。またそれは、どのような論理で理解できるだろうか。本研究ノートでは、2000年代以降に海外現地生産を急拡大させているトヨタ系大手自動車部品メーカー P 社の訓練校（P 高等技能学園）を取り上げて、ヒアリング調査結果に基づく事例研究を行った。

事例研究では、P 学園が国内の中核層育成のために充実した教育訓練プログラムとその効果を高めるための組織的な工夫を行い、人材育成のための経営資源を蓄積してきたことを明らかにしつつ、そうした蓄積をベースにグローバル展開が可能になっていることを示した。また P 学園のグローバル展開は、国内訓練校の資源を活用し、国内訓練校に負荷をかける形で海外生産拠点への支援を行う段階から、海外現地に訓練校を設立して海外生産拠点が自前で中核層育成を行う自立の段階へと変化してきていることを示した。

キーワード：企業内訓練校、中核的技能者、海外現地生産、拠点立ち上げ、支援と自立

1. 問題意識と本稿の課題

本稿は、大手自動車部品メーカー P 社の企業内訓練校である P 高等技能学園（以下、P 学園）に対して実施したヒアリング調査結果に基づき、同訓練校における人材育成の実態、とくに海外現地生産の拡大に対応するために進められている中核的技能者育成のグローバル化の実態と論理についてまとめた探索的な研究ノートである¹⁾。

筆者は、企業内訓練校を日本の自動車産業の競争力基盤のひとつと位置付けて調査研究²⁾を進めてきたが、本稿で P 社の事例を取り上げる理由は、同社が訓練校を“国内生産を支える基盤”としてだけでなく、“海外現地生産の拡大を支える基盤”としても機能するように再構築しているからである。以下、本稿の問題意識と課題について敷衍しよう。

企業内訓練校とは、「将来、製造現場の中核層（現場監督者など）として活躍できる人材を育成するために、中卒・高卒の新卒者や入社数年以内の若手従業員を一定期間職場から離して集中的に教育訓練し、ものづくりの基本知識・技能や心構えを形成する学校形式の企業内訓練施設」である³⁾。「養成工制度」とも呼ばれてきたこの種の社立訓練校は、現場監督者など中核的技能者層（以下、中核層）の供給源であり日本の製造業の競争力を深層で支えてきた。

企業内訓練校が現場に供給してきた中核的技能者とは、隅谷三喜男（1971）が「忠誠心高き基幹職工」と表現したように、生産現場の管理運営の中心であり、なおかつ協調的労使関係の要となる存在であった⁴⁾。そのため企業内訓練校は、日本的経営・生産システムや日本的労使関係の重要な要素と位置付けられてきた。またそれは、基本的には国内工場の生産体制を支える存在として位置付けられてきた。

ところが近年、大手自動車関連企業には、訓練校における中核層育成の取り組みを、海外現地生産を支えるために積極的に活用する事例が出てきている。例えばトヨタ自動車は、労働市場の不安定なインドにおいて現地の中核層を育成するために訓練校（トヨタ工業技術学校）を設立している。またデンソーやアイシン精機は、海外現地法人の技能系従業員を日本の訓練校に受け入れて、中核層として活躍できるように訓練している⁵⁾。

では、企業内訓練校のグローバル展開は、具体的にはどのように進められているのだろうか。またそれは、どのような論理で理解できるだろうか。この素朴な問いを検討するうえで、P社P学園の取り組みは注目に値する。それというのもP学園は、2000年代に入ってから、内容の異なる3つのグローバル化の取り組みを段階的に進めており、訓練校のグローバル化を理解するうえで意義深い研究対象なのである。3つの取り組みの概要は以下のとおりである。

- ① 海外生産拠点の立ち上げを支援する日本人中核層の育成を、P学園の人材育成方針に明確に位置付けている。（2005年～）
- ② 海外生産拠点の現地人中核層の能力向上のために、P学園では現地人若手監督者を受け入れて訓練している。（2012年～）
- ③ 海外生産拠点の現地人中核層として活躍できる人材をより多く育成するために、現地にP学園の「ミニチュア版」を設立し、若手従業員を訓練している。（2016年～）

以下本稿では、まず第2節で、P社の事業展開の特徴やP学園における中核層育成の概要を整理する。つぎに第3節では、現地生産の拡大に対応するために進められている3つの取り組みを具体的に記述する。そのうえで第4節ではP学園における中核層育成のグローバル化がどのように展開されているのか、その論理について考察する。

2. P社の事業展開とP高等技能学園の人材育成

(1) 事業展開と現場の課題

はじめに、P社の事業展開の特徴を検討し、同社において技能系職場の中核層育成が重要になっている背景を理解しておきたい。

P社はトヨタ系最大手の自動車部品メーカーC社の子会社（非上場）である。1969年にオートマティック・トランスミッション（AT：自動変速機）専門メーカーとして設立された。2014年時

点で従業員数は約 14,000 名（単独）、うち技能系従業員は約 8,000 名である。売上高約 1 兆円（連結）の 9 割を主力製品の AT が占めている。「品質至上」の経営理念の下、AT 分野では世界シェア第 1 位（約 15%）の地位を築いている⁸⁾。

P 社の事業展開には 2 つの特徴がある。第 1 は「全方位経営」である。トヨタ系部品メーカーであり売上高のトヨタ依存度は 50%程度であるが、ホンダやベンツ以外の世界 23 企業・グループ⁷⁾と取引を行い事業の安定化を図っている。また近年は、欧州高級車メーカーや中国ローカルメーカーからの受注も堅調で、2020 年を目途に世界販売台数 1,000 万台を目指している。

第 2 は、海外現地生産の急速な拡大である。P 社の海外現地法人のうち、AT 製造を行っているのは 5 社であるが、北米子会社を除く 4 社は 2000 年代以降に設立されている。また、そのうち 2016 年に新設されたタイ子会社以外は、天津（2004 年）、蘇州（2011 年）、天津（2012 年）というように中国に集中している。近年では、ローカルメーカーからの受注増を反映して中国拠点の生産能力が増強されるなど、海外現地生産のなかでも、中国現地生産の成否は P 社 AT 事業において重要な位置にある。

こうした P 社の事業展開に伴い、同社の技能系職場は多様な課題に直面している。従来から重視してきた高品質の維持、全方位経営による顧客の多様化を背景とした多品種フレキシブル生産、そして海外拠点の立ち上げ等である。では同社は、こうした課題への対応の中心となる現場中核層をいかに確保・育成しているのだろうか。

P 社には 3 つの技能系従業員採用ルートがある⁸⁾。第 1 は定期採用の「生産技能職」であり、高校時代の専攻は不問である。第 2 は定期採用の「高等技能学園」であり、工業高校出身者を対象としている。採用後 1 年間（正確には 11 ヶ月）の教育訓練の後に職場に配属される。最後に、期間工の正社員登用を含めた中途採用がある。これらのうち、製造現場の中核層を育成する主要なルートになっているのが P 学園である。

(2) P 高等技能学園における人材育成の全体像

P 学園は、1979 年に技能研修センターとしてスタートした企業内訓練校であり、1981 年に愛知県から認定職業訓練校の認可を得ている。2015 年度からは「高等技能学園」へと名称変更された⁹⁾。2017 年度には第 39 期生を迎えている。

① 人材育成方針

P 学園の人材育成方針は「将来のリーダー育成」である。具体的には、①管理監督者として活躍できる者、②高度技能を発揮して活躍できる者、そして、③国内外拠点の立ち上げにおいて技能伝承の担い手として活躍できる者、の育成を目指している。

こうした育成方針は、日本の企業内訓練校に広く見られるものだが、P 学園の大きな特徴は、③において海外を含む拠点立ち上げ人材の育成を明示したことにある。

② P 学園及び P 学園生の位置付け

P 学園の教育訓練は、P 社が「学園生」として採用した新卒の技能系従業員と、国内グループ企業の若手従業員、そして海外現地法人の若手現地人従業員を育成対象としている。

その総数と内訳（P社「学園生」採用：国内グループ企業従業員：海外現地法人従業員）は、2014年度が91名（80名：9名：2名）、2017年度が97名（81名：8名：8名）となっており、比率としては約9割がP社「学園生」となっている。

「学園生」の採用者数に注目すると、80名前後となっている。この数字は、「毎年80名」という採用目標を反映している。従来、「学園生」採用は毎年約50名で推移していたが、2007年度からは生産量の拡大を背景に80名（技能系従業員約8,000名の1%にあたる）という目標を決めて将来のリーダーを継続的に育成している。

もちろん景気の浮き沈みとそれに伴う業況の変化があるため、技能系従業員の雇用調整が必要になる場合もある。しかし、そうした変動に対して、採用面では一般高卒者を対象とした「生産技能職」の採用数増減で対応し、学園では一定人数の採用を維持し、中核層の継続的育成を心がけてきた。

③ 教育訓練の内容

ここでは、将来のリーダー育成に向けた教育訓練プログラムの内容とその効果を高めるための組織的な工夫について整理しよう。

a 知識・技能訓練（表1参照）

P学園の教育訓練は11ヶ月課程、合計1,760時間である。そのうち1,352時間（8割弱）は、技能系職場で必要とされる基礎的な知識・技能を習得する学科目・実技訓練を行う。学園生は機械加工科、電気機器科、そして電子機器科の3専攻に分かれる。

機械加工科では、機械加工の原理・原則を学び、自社製品の加工、組立、検査の実技を積み重ねる。現場では「品質至上」の理念の下で「髪の毛1本の異物混入も許さない」という姿勢が貫かれている一方で、「全方位経営」による顧客の多様化は取り扱い品種を増やしている¹⁰⁾。原理・原則の理解と基礎作業の繰り返し訓練は、現場の中核層として活躍するために必要不可欠であろう。

電気機器科と電子機器科では、電機・電子の理論と電機・電子機器の製作・保全の基礎知識を学び、機器組立や制御について実技に取り組む。ATには高度な電子技術が駆使されており、ハイブリッド化モデルも増えている。また、柔軟な生産と効率化のために、生産設備のコンパクト化やロボット化が進んでいる¹¹⁾。製品面でも生産技術面でも、電気・電子の知識・技能はその重要性を高

表1 P学園のカリキュラム概要（知識・技能訓練）

専攻科	共通基礎科目	専攻学科	専攻実技
訓練時間	1,352時間（11ヵ月間／心身訓練は除く）		
機械加工	P社製品知識 安全衛生 品質管理 生産工学 製図 異文化交流 改善・QC手法	機械材料 機械測定法 機械工作法 機械工学 材料力学	械組立仕上げ 普通旋盤 数値制御旋盤 フライス盤
電気機器		電気材料 電気理論 電気測定法	シーケンス制御 電気器組立
電子機器		電気・電子応用機器 保全基礎	電子機器組立

出所）P学園（2014）『技能研修生入社案内』に基づき筆者作成。

卒採用の場合は勤続 22 年) の場合、その昇進比率は学園 OB=81.6%、生産技能職=58.1%、途中入社者=27.5%であり (2017 年度データ)、学園 OB の活躍が顕著である。

なお現在、P 社は全社的な課題として学園規模の拡大を計画しており、2020 年度を目途に合計 150 名 (本体 120 名+グループ企業 30 名) 規模を目指している。この数年間は、生産能力の拡大のために期間従業員の正社員登用¹³⁾なども進めており、学園生の採用目標が 80 名のままではリーダー育成が追いつかない。こうした意思決定もまた、P 学園及び P 学園生の社内での位置付けの高さを表している。

3. P 学園における中核的技能者育成のグローバル化

海外現地生産の拡大、とくに 2000 年代の中国への進出に伴って、P 社は中核層育成の中心である P 学園の取り組みをグローバルに展開してきている。ここでは段階的に進められてきた 3 つの取り組みに注目して事例記述を行う。

(1) 海外拠点立ち上げ人材の育成 (図 2 参照)

① 拠点立ち上げ業務と学園 OB

P 学園の人材育成方針には、自動車関連企業の訓練校に広くみられる現場監督者、高度技能者、そして国内拠点の立ち上げ人材に加えて、海外生産拠点の立ち上げ人材の育成が明確に位置付けられている。

P 社の海外進出の特徴は、2000 年代以降、中国を中心に加速したことであり、天津と蘇州に 3 つの生産拠点を運営している。こうした動向を反映して、P 社では 2000 年代に入ってから海外生産拠点を立ち上げられる人材の育成が強く求められるようになった。

P 社が海外に新たな生産拠点を立ち上げる際、その立ち上げ業務を担当するのは製造部門、保全部門、生産技術部門の従業員で構成される 30 名程度のクロス・ファンクショナル・チーム (CFT) である (表 2)。

その場合、CFT には生産技術面での支援と生産活動面での支援が課せられる。業務内容に注目すると、①異常なく稼働させるための設備導入と標準作り、②現地人による継続稼働のための現地人リーダー育成、③保全体制の確立、の 3 つが重要な業務となる。

表 2 海外拠点立ち上げのための CFT の業務分担

	業務内容	職種	職位	年齢
生産技術支援	・生産設備の導入	生産技術	—	—
生産活動支援	・管理監督 ・人材育成 (現地の管理監督者)	製造	課長 係長	40 歳前後
	・品質つくり込み ・作業標準作り ・人材育成 (現地の管理監督者)	製造	班長	30 歳前後
	・保全マンの育成	保全	—	30 歳前後

立上げチームは 30 名程度

出所) 2014 年度ヒアリング調査より作成。

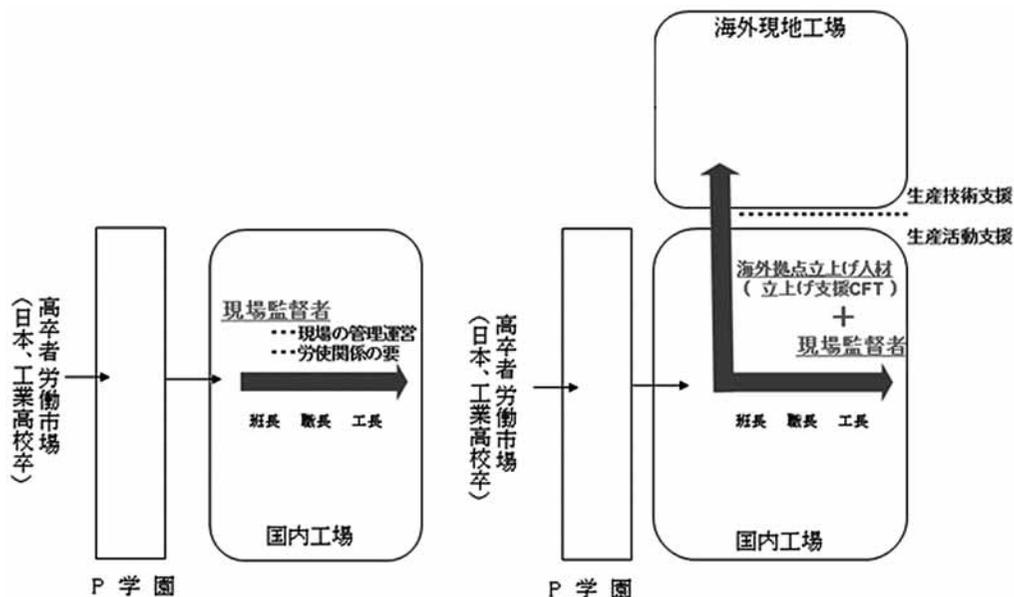


図2 P 学園と拠点立上げ人材の関わり

注) 左図は従来の P 学園と国内工場の関係を、右図は 2005 年以降における P 学園と国内外工場そして海外拠点立上げ人材の関係を示している。

出所) 2014 年、2017 年のヒアリング調査に基づき作成。

では CFT を構成するのはどのような人材なのか。それは、30 歳前後の国内班長層を中心に組織されるという。詳細なデータは得られていないものの、職制職位への昇進割合の高い P 学園卒業生はより多くこの任務に関わっていると考えられる。

② 立上げ人材育成の位置付けの高まり

P 学園がこうした立上げ人材の育成を学園の方針として明確に掲げたのは 2005 年以降であった。その背景には、天津に生産拠点を立上げた際に直面した困難と反省がある。

当時、はじめての中国生産拠点となった天津の工場では、技能系従業員として様々な業種の経験者をかき集めていた。しかし、そうした従業員に標準作業通りに仕事をさせることは難しく、その過程で作業についていけず離職する者も続出した。また、現地の監督者育成も十分には進まなかった。P 社は、生産活動支援には現地人従業員としっかりコミュニケーションをとって指導、育成できる人材が必要不可欠だと痛感した。

また天津では、中国ならではの人手の多さから自動機よりも手動機主体の生産ライン、特にからくり機構を多用したライン作りが行われた。こうした生産技術支援の局面では、P 学園卒業生の活躍が目立った。

上記のような困難、反省を背景に、海外拠点の立上げ支援については、学園卒業生が適任なのではないかと考えられるようになった。もちろん、入社 1 年目の学園生活・教育訓練がただちに海外拠点の立上げに必要な能力を形成するわけではない。また、海外研修など一部の取組みを除けば海外拠点立上げ人材の育成に直接結びつくプログラムが用意されているわけでもない。それにもかかわらず、P 学園が人材育成方針として海外拠点立上げ人材を位置付けているのは、学園の

教育訓練とそれを通じて形成する知識・技能・態度能力が、その基礎として必要不可欠だということを示唆している。

(2) 現地人従業員の受け入れ訓練 (図3参照)

① 取り組みの背景と概要

天津拠点の立ち上げに苦勞した経験から、P社は現地人従業員の定着率の向上や現地人従業員を束ねる現地人リーダー育成の重要性も痛感することとなった。

その打開策を検討していた際に、P社はデンソーやアイシン精機が海外現地工場の従業員を日本の訓練校に受け入れて訓練したところ帰国後数年後の定着率が95%を超え、現地工場の中核層としても活躍しているという情報に接した。そして、同じトヨタグループ企業のそうした先行例も参考にしながら、自らも2012年度から中国工場の現地人従業員をP学園に受け入れて訓練を行うようになった。

具体的には、現地工場で班長や職長に就いている者から毎年数名の従業員を選抜し、現地で半年間の日本語研修を実施した後にP学園で受け入れている。そして技能照査合格までの約1年間、日本人学園生と一緒に同じ内容の知識・技能訓練や心身訓練を受けさせている。

表3のように、当初は若干名の受け入れであったが、2016年度、2017年度はそれぞれ受け入れ人数8名と拡大してきている。2017年度は蘇州から4名、天津の2つの現地法人から4名の合計8名を受け入れている。

日本に派遣する人材の選抜は現地法人に任せている。班長、職長クラスから優秀な者をP学園に送り込んで現場管理のノウハウを学ばせて、帰国後は一段階上の職位で活躍させたいと考えて派遣してくるケースが多いという。

表3 現地法人従業員（若手技能者）の受入状況

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017
受入人数	2	2	2	3	8	8

出所) 2014年度、2017年度のヒアリング調査及び追加質疑に基づき筆者作成。

これに対して派遣される従業員も、日本で訓練を受けられること、1年間ものづくりの基礎をしっかりと学べること、そして日本語能力が向上することがあり総じてモチベーションは高く、帰国後は多くの者が昇進試験に挑戦し、上位職位で活躍するようになるという。

② 受け入れ訓練の組織的工夫と2つの効果

こうした受け入れ訓練で注目したいのは、P学園では日本人学園生と現地人従業員を同じ班のメンバーとして組合せて、相互に関わらせながら訓練を行っていることである。

この運営方式は、日本人学園生や日本人指導員にコミュニケーション上の負荷をかける。しかしそれは、現地人従業員の成長を促すとともに、日本人学園生・指導員の成長にも効果がある。

例えば、日本人と現地人が混在した班が課題に取り組むと、はじめは上手くチームワークをつくるのが出来ない。しかし、全員で現地人従業員をサポートしなければ課題をこなせないため、日

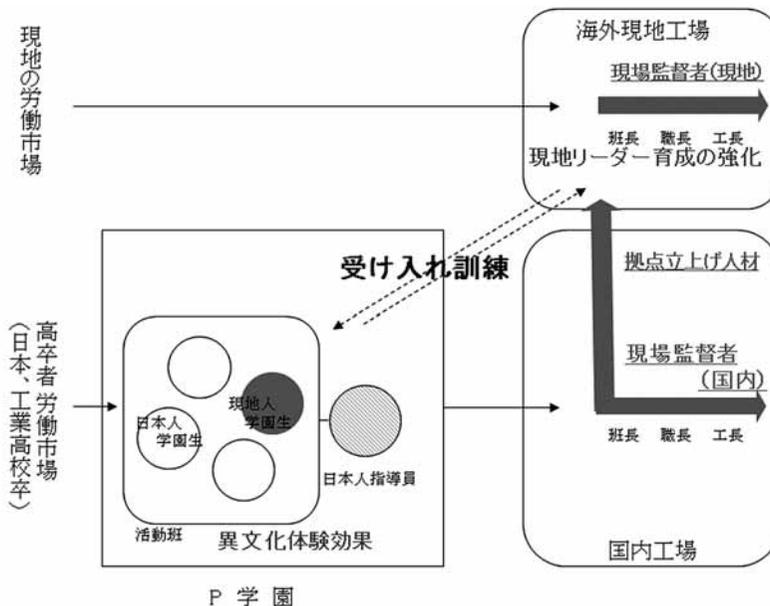


図3 P 学園における現地人従業員の受け入れ訓練

出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

本人学園生も徐々に現地人従業員をサポートするようになり、班としてのまとまりが出来ていく。このようにメンバー同士の相互支援関係が出来上がっていくと、現地人従業員の訓練効果は高まり、日本語能力¹⁴⁾も確実に向上するという。

日本人と現地人とのこうした関係構築は、日本人学園生にとっても得るものが多い。現地人従業員(現時点では中国人)と1年間、同じ班のメンバーとして共に訓練に励んでいると、中国人学園生から中国語を教わる者、中国人学園生に日本語を教える者が増えていく。また、中国の生活環境や文化について直接話を聞いて見聞を広げる者も出てくる。

「始まりの頃は、日本人学園生が中国人学園生に日々での分かりにくい日本語を手振りで教えていたのが、少しずつコミュニケーションが出来てくると、実習では既に中国で身に付けている技能を海外学園生が日本人学園生に教えたりの行動が見えてくる」(P 学園担当者)。こうして、日本国内にいながら、日本人学園生も現地人従業員との協働や相互学習を経験出来る。

P 学園の担当者によれば、「日本人学園生も将来必ず海外拠点で働く者が増えます」。現地人との関係づくりは、「日本人学園生が異文化に接触する重要な機会になるし、それを通じて外国に対するアレルギーを払拭してほしい」とのことであった。

日本人指導員もまた、現地人従業員に対して指導という形で1年間、継続的に接することになる。担任業務のなかで、毎日、現地人従業員と訓練日誌を交換し、毎朝、日本語学習の手伝いをする。また、言葉の壁があるなかで常に分かりやすい説明、指導を心掛けなければならない。その意味では、国内にいながら異文化における指導を体験出来る。

このように、P 学園における現地人従業員の受け入れ訓練では、P 学園の教育訓練内容はもちろんのこと、日本人学園生、現地人従業員、日本人指導員の関係構築に力を入れているからこそ現地工場のリーダー育成に役立っているし、またそれと同時に、日本人学園生・指導員の異文化体験

(協働、相互学習、指導)効果を生み出して立ち上げ人材としての素養を育むことにも繋がっているのだと言える。その意味で、P学園の教育訓練と組織的工夫とが大いに力を発揮している。

(3) 海外現地法人での学園ミニチュア版の設立 (図4参照)

2016年11月から、P社は蘇州の現地工場の一角でP学園のミニチュア版をスタートさせた。これは3ヶ月間の研修であり、カリキュラムは、測定や製図などものづくりの基礎を学ぶための8科目を用意している。主な対象者は、職制職位に就いていない一般層の若手従業員である。P社はこの研修を現地工場のリーダー候補を育てる仕組みとして定着させたいと考えている。

また、この研修はあくまでもP学園のミニチュア版であり、将来のリーダー育成の場である。高度な固有技能の習得の場ではない。そのため技能教育の随所に心身教育の要素も織り込んでいる。

研修には蘇州と天津の3つの生産拠点の従業員が参加しており、2016年11月～2017年1月に第1回研修として8名、2017年6月～8月に第2回研修として18名に訓練を実施した。なお、今年度中に第3回、第4回の研修が計画されている。

こうした研修プログラムは、日本のP学園の支援のもとで立ち上げられた。本来は、P学園の受け入れ訓練で鍛えられて帰国した人材に学園ミニチュア版の指導者として活躍してほしいと考えていたが、現在、中国工場の生産能力を急増させているため、そうした人材にはまずは現場監督者として活躍してもらっている¹⁵⁾。

日本からはP学園の指導員の中でもトップレベルの2名を派遣している。しかし、長期派遣はP学園の教育体制への負担が大きいし、学園ミニチュア版の現地化を進めていく必要もあるため、日本語が堪能で日系企業勤務経験のある人材を3名新規採用し、ミニチュア版の専属指導員として育成した。そのプロセスは以下のとおりである。

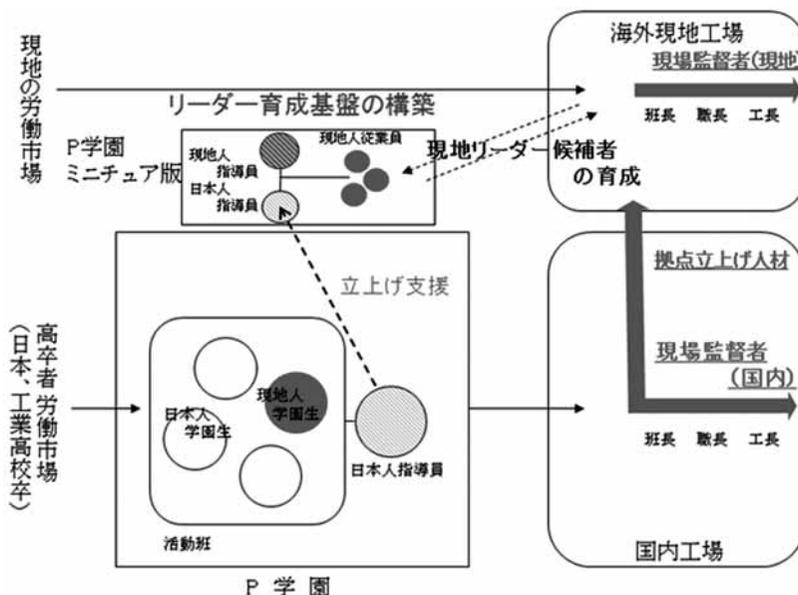


図4 P社現地法人に設立されたP学園ミニチュア版

出所) 2014年、2017年のヒアリング調査に基づき作成。

まず中国に派遣された日本人指導員が、3ヶ月間かけて専属指導員に対して心身訓練を中心とする研修を行った。そのうえで、学園ミニチュア版の第1回目研修においては日本人指導員が研修を主導しつつ、中国人の専属指導員には通訳業務をさせながら研修での指導方法を学ばせた。そしてその後、日本のP学園にて2ヶ月間の技能訓練を行った。

このプロセスを経て、学園ミニチュア版の第2回研修では中国人専属指導員も1カリキュラムずつ指導を担当できるようになった。そして第2回研修後は再び日本のP学園にて2ヶ月間の技能訓練を行った。第3回目以降は中国人指導員がより多くのカリキュラムを担当できるように、そして第4回目以降は中国人指導員が中心になって学園ミニチュア版を運営できるように進めていく予定だという。

この取り組みが軌道に乗れば、現地において自前で現場のリーダー候補者を育成することが可能になり、中核層育成の現地化が実現されると考えられる。

4. 訓練校グローバル展開の論理 — 2つの解釈

以上、P社P学園における人材育成のグローバル展開（3つの取り組み）の事例を検討してきた。本節では、P学園における3つの取り組みの特徴を再整理し、そのうえで訓練校のグローバル展開の論理について考察する。

冒頭で述べたように、日本の大手自動車関連企業の企業内訓練校が育成してきた中核的技能者は、国内工場を支える現場監督者や高度技能者であった。しかし今日、海外現地生産の拡大に伴って、中核的技能者には海外生産拠点の立ち上げ支援なども求められている。

その意味で、現場の管理運営を担い、労使関係の要の役割も果たす「忠誠心高き基幹職工」の基幹性に変化が生じ、その活躍の地理的な範囲も拡大していると言える。企業内訓練校（あるいは養成工制度）の先行研究も、上野隆幸（2000）は養成工出身者の多くが基幹工場や技術開発部門に配属されて「ライン立上げ」に貢献していることを、そして大場隆広（2014）はデンソーの事例分析から養成工出身者が「生産機能」、「開発機能」、「教育機能」、「海外支援機能」といった複数の機能を人事異動によって多様な形で担っていることを明らかにしている。

しかし、本稿が取り上げたP学園の事例は、さらにその先に進んでいる。P学園は、日本人学園生を対象に、将来ライン立上げや海外支援を担う人材を育成しているだけではない。海外生産拠点のリーダー層を育成するための現地人従業員の受け入れ訓練や海外現地への訓練校ミニチュア版の設立など、現地人従業員をも対象にして国境を越えた取り組みを段階的に進めていた。

海外現地生産の拡大を背景に、新たな役割（海外生産拠点の立ち上げ支援）を担う日本人中核層と現地工場の運営の柱となる現地人中核層の重要性が同時に高まっている。P学園における中核層育成のグローバル展開は、そうした要請に対して、必要な取り組みを接ぎ木してきた事例なのである。

では、P学園のグローバル展開にどのような論理を見出すことが出来るだろうか。考察を進めるために、ここでは、訓練校のグローバル展開のタイプ分けを試みる。まず、人材育成と活用が国内外のどちらで行われているのか、育成対象者の国籍（日本人か現地人か）にも注目して「育成／活用」のマトリクス（図5）を作成する。そのうえで各パターンがいかなる人材育成資源（教育訓練のプログラム、担い手、そして組織的工夫など）で支えられているかを検討する。

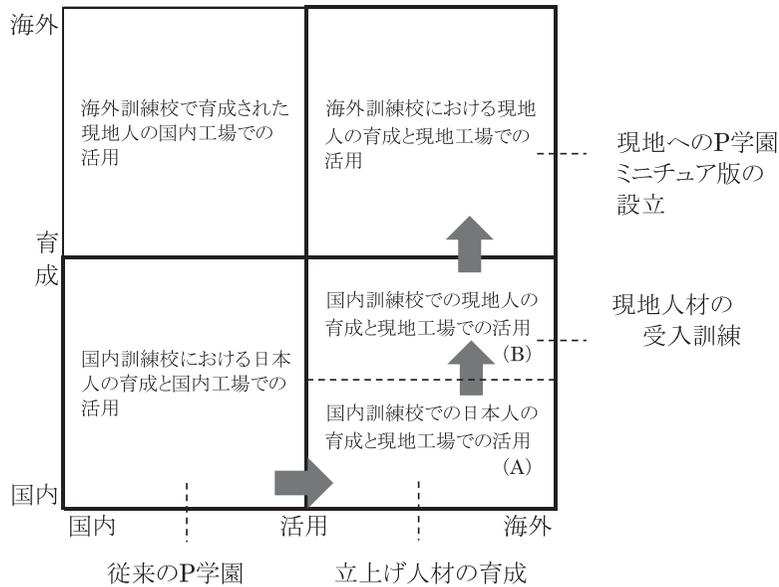


図5 P 学園グローバル化の軌道

注) 囲み線 (太線) は P 学園が取り組んだ部分を表している。
 また、矢印は P 学園のグローバル化の軌道を示している。
 出所) 本稿内容を整理するために筆者作成。

第1は、日本国内の訓練校で日本人若手人材を育成し、将来的に国内工場で現場監督者として活用する「国内／国内」パターンである。P 学園が長年取り組んできた人材育成はこのパターンである。第2節で紹介した一連の教育訓練や組織的工夫はこのパターンを支える人材育成資源として生み出され蓄積されたものである。

第2は「国内／海外」パターンであり、海外生産拠点での活躍も念頭に置いて日本人若手人材を日本の訓練校で育成し、将来的に現地工場に派遣するパターン (A) や、現地人の若手監督者等を日本の訓練校で受け入れて育成し、現地帰任後に一段階上の職位で活躍させるパターン (B) がある。

P 学園では、天津拠点の立ち上げを契機として、2005 年からは海外拠点立上げ人材 (日本人) の育成、2012 年からは中国の現地リーダー育成に向けた現地人従業員の受入訓練を進めている。また、こうした取り組みは、P 学園が蓄積してきた中核層育成の資源をそのまま利用して展開されている。

第3に、海外現地に訓練校を設立して現地人従業員を育成し、現地工場の監督者等として活躍させる「海外／海外」パターンがある。P 学園が2016年に中国蘇州で開始したミニチュア版の取り組みがこれに該当する。この取り組みでは、P 学園のトップクラスの日本人指導員が現地訓練校の設立に力を発揮するなど、P 学園の重要な資源を活用しながら展開されている¹⁶⁾。また、それと同時に現地で中国人指導員の採用・育成・活用を行うなど、現地での人材育成資源の蓄積もはじめられた。

このように、P 学園の「育成／活用」パターンは、海外現地生産の拡大に対応する形で育成・活用と育成対象を広げてきている。そして、その取り組みはいずれも P 学園が従来から培って

きた中核層育成の資源を上手く活用することで実現していると同時に、次第に育成資源の現地への移転や現地での蓄積も進められるようになってきている。

また、こうした展開過程からはもう一つ重要な論理が見出される。それは、「支援と自立のジレンマ」にかかわるものである。中川功一（2015）は、「海外拠点の能力が未熟であれば（本国からの一筆者）応援・指導なしには成立しない」が、「本国からの応援・指導が手厚すぎると海外拠点が自立せず、いつまでも未熟なままで本国が応援・指導しなければならない」と指摘している。この考え方は、日本のマザー工場制度など手厚い海外支援の組織モデルが、次第に「兵站線の伸び」を生じさせてしまうことを説明する場合にも利用されている（中川功一（2012）など）。

この論理を援用すると、P 学園における海外拠点立上げ人材（日本人）の育成や現地人従業員の受け入れ訓練は、P 学園が培ってきた人材育成資源を上手く活かして進められている一方で、そのままでは海外拠点の中核層育成はなかなか発展できないのではないかとということ、そして P 学園や国内工場にも大きな負荷がかかっているのではないかとということに気付かされる¹⁷⁾。

そこで、P 学園ミニチュア版設立の意義が明確になる。この取り組みは、設立の初期段階においては日本からトップクラスの指導員 2 名を派遣するなど P 学園に依存しており、P 学園に大きな負荷をかけたと考えることができる。しかし、ミニチュア版設立の目的は現地生産拠点が自ら現場監督者を再生産できるようにすること、つまり現地における中核層育成の「自立」にあった。そして実際に、現地人の専属指導員の採用・育成・活用が進み、次第に現地人指導員のもとで運営・指導が進められる体制が形成されつつあった。

このように考えると、P 社 P 学園における中核層育成のグローバル展開は、国内に負荷をかけながら現地工場の中核層育成を支援する段階から、現地への訓練校設立を通じて中核層育成を自立させる段階へと進むプロセスなのだと理解することもできる。

5. まとめ

近年、“国内生産を支える基盤”であった企業内訓練校が、“海外現地生産の拡大を支える基盤”として再構築される事例が出てきている。そうしたグローバル展開は具体的にはどのように進められているのだろうか。またそれは、どのような論理で理解できるだろうか。本稿では、こうした問題意識に基づいて P 社 P 学園における中核層育成のグローバル展開の事例研究を行った。

P 社では、「品質至上」を貫く一方で、「全方位経営」を反映した生産品種の多様化が進んでおり、現場中核層の必要性がより一層高まっている。本稿ではまず、P 学園がそうした国内の中核層育成にむけて充実した教育訓練プログラムとその効果を高めるための組織的な工夫を行い、人材育成のための経営資源を蓄積してきたことを明らかにした。

また、P 学園のグローバル展開は、いずれも、国内の中核層育成を通じて蓄積してきた人材育成の資源があってこそ可能になっていること、そして近年では海外現地における中核層育成資源の蓄積も進んできていること、を示した。

さらに、P 学園のグローバル展開は、国内訓練校に依存し負荷をかけながら海外生産拠点への支援を行う段階から、海外現地に訓練校を設立して海外生産拠点が自前で中核層育成を行う自立の段階へと変化してきていることも示した。

P社の事例を一般化することは出来ない。本研究ノートは、訓練校のグローバル展開の実態と論理について一定の理解を示すことを試みた探索的な研究ノートである。しかし、訓練校の最新動向に関する研究を深める良い手掛かりとなるだろう。

- * 貴重なお時間を割いてヒアリング調査、資料提供、現場視察、そして追加の質疑応答に応じてくださったP社訓練校担当者（訓練校を所管する人材開発本部担当者）様には、ここに改めて感謝申し上げます。本研究ノートの記述内容に関する一切の責任は筆者にあることを明記いたします。
- * 社名をP社と表記するため、注記や参考文献一覧において、ウェブサイトURLや公刊資料名の該当部分に「P社」あるいは「P」の表記を用いています。
- * 本研究ノートの執筆には、科学研究費補助金・若手研究(B)（課題番号24730358、研究代表者：島内高太）による調査研究が反映されています。

《注》

- 1) P学園に対するヒアリング調査は、2014年8月21日及び2017年9月12日に実施した。対象は、学園を所管するP社人材開発本部担当者の方である。本研究で利用する情報は、両調査日に得た情報に訪問後の追加メール質疑で得た情報を加えたものとなっている。本稿の事例記述は基本的にこの情報をベースにしているが、必要に応じて、本社インターネット公式サイト、提供いただいたパンフレット等の資料、および本社に関する新聞等の報道記事を利用している。その際は、注記にて出典を記した。
- 2) これまで筆者は、企業内訓練校を自動車産業企業の競争力の基盤のひとつと位置付けてその教育訓練の仕組みについて研究を行ってきた。自動車産業企業については、14社の企業内訓練校に対してヒアリング調査を行ってきた。例えば、島内高太（2014）を参照。
- 3) 企業内訓練校の定義は筆者による。各種先行研究と研究対象の現状から定義付けた。引用部分は島内高太（2015）p.103。
- 4) 筆者は先行研究を参照して、中核的技能者が果たす役割について「二重の役割」と表現している。「一つは生産システムの発展に対応できる技能者を育成する役割であり、もう一つは『企業人』意識を内面化した人材を育成して協調的労使関係を再生産する役割である」。島内高太（2013）p.150。
- 5) トヨタ工業技術学校は、貧困層の若者を中心に人材を確保し、インド現地工場の中核層として育成する取組みである。『日本経済新聞』（2011年2月28日付）。
デンソー工業学園では1年課程の海外留学生コースを設け、2014年度は29名の現地工場従業員を受け入れて訓練していた。八幡成美（2014）参照。またアイシン高等学園では2001年から現地工場従業員を受け入れており、2014年度までに中国、タイ、インドネシア、メキシコなど8カ国から累計183名を受け入れたという。『日刊自動車新聞』（2014年12月6日付）。
- 6) 『会社四季報（非上場版：2017年下期データ）』によれば、単独の従業員数は約1万6千名、売上高（2016.3）は約1兆500億円、トヨタ依存度は50%弱とのことであった。なお、同社の株主構成（所有比率）は筆頭株主の自動車部品メーカーC社52.7%、トヨタ自動車41.1%である。
- 7) 取引先企業の数についてはヒアリング記録でなく企業公式サイトを参照した（<http://www.P.co.jp/corporate/summary/customer.html>：2017年10月15日アクセス確認）。
- 8) 2014年度については学園約80名に対して一般の生産技能職は約250名であった。
- 9) 名称変更の背景には、①愛知県内の認定職業訓練校17校の大半が「学園」と名付けて運営されていたこと、②名称表記に分かりにくさがあったこと、③従来以上に技能教育も重視していきたいという経営層の要望があったこと、など多様な要因があるとのことであった。
- 10) 例えば、P社のAT組立作業は、クリーンルーム内で、細かいバネ、ネジ、Oリング、歯車、ケースをユニットに組立てるなど習熟が求められる内容となっている。『日刊自動車新聞』（2014年9月10日付）
- 11) 『日刊工業新聞』（2013年10月30日付）及び『同紙』（2016年12月14日付）
- 12) 2014年度は13名。基本的に現場を経験した学園OBを調達し、数年後に出身職場に戻す。
- 13) 『京都新聞』2015年8月25日付。P社は2015年には、前年度の1.4倍にあたる650名の期間従業員を正社員登用した。

- 14) 1年間の訓練を終えるころには、多くの現地人従業員の日本語能力はN3～N2（なかにはN1）レベルに到達する。日本語能力試験のN2レベルとは幅広い話題について書かれた新聞記事等の理解、日常生活での自然なスピードの会話の理解が可能なレベルとされる。
- 15) 近年、中国の生産量は急激に増えており、現地法人の生産能力の増強が急がれている。蘇州では、従業員数を現行の約1,000名から大幅に増やそうと計画している。ちなみに設立当初は従業員数600名程度であった（この点については『中日新聞』2011年1月28日付）。蘇州工場は立ち上がったから今年で6年である。
- 16) 第4のパターンは、現地の訓練校で育成された人材（現地人）が日本の現場で活躍するというタイプであるが、今回の調査からこうした事例を見出すことは出来なかった。
- 17) これらの取り組みは、国内訓練校に種々のメリットをもたらしていることにも注目しておきたい。本稿第3節②で紹介したように、現地人従業員の受け入れ訓練は、同じ班で訓練を受ける日本人学園生や班の担任を務める日本人指導員に対して、異文化経験効果をもたらす。

【参考文献】

- 上野隆幸（2000）「養成工の配置政策とキャリア」『日本労働研究雑誌』（476号）日本労働研究機構。
- 大場隆広（2014）「戦後日本における養成工の役割——デンソーの事例を中心に——」『札幌学院大学経済論集』（第7号）札幌学院大学総合研究所。
- 隅谷三喜男編著（1971）『日本職業訓練発展史（下）』日本労働協会。
- 中川功一（2012）「マザー工場、兵站線の伸び、自立した青年たち」（Discussion Paper Series, no. 400）東京大学ものづくり経営研究センター。
- 中川功一（2015）「ものづくりの国際拠点展開」, 中川功一編著『はじめての国際経営』有斐閣。
- 八幡成美（2014）「認定職業訓練校における技術・技能者養成の実例（3）デンソーの事例」『生涯学習とキャリアデザイン』2014年9月。
- 島内高太（2013）「企業内訓練校における『現場人材開発型能力開発』の直接的・間接的効果と機能条件」『経営経理研究』（第99号）拓殖大学経営経理研究所。
- 島内高太（2014）「企業内訓練校における『現場人材活用型能力開発』の仕組み、効果、機能条件」『経営学論集』（第85集）日本経営学会。
- 島内高太（2015）「企業内訓練校における心身教育と組織社会化」『経営経理研究』（第104号）拓殖大学経営経理研究所。

（原稿受付 2017年10月16日）

拓殖大学研究所紀要投稿規則

(目的)

第 1 条 拓殖大学（以下、「本学」という。）に附置する，経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，理工学総合研究所及び人文科学研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には，多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し，研究活動の促進に供することを目的とする。

(紀要他)

第 2 条 研究所の紀要は，次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 人文科学研究所紀要『拓殖大学論集 人文・自然・人間科学研究』

2 研究所長は，次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

(投稿資格)

第 3 条 紀要の投稿者（共著の場合，投稿者のうち少なくとも 1 名）は，原則として研究所の兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には，研究所員以外も投稿することができる。

(著作権)

第 4 条 投稿者は，紀要に掲載された著作物が，本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には，共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し，投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は，共同執筆者全員の承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

(執筆要領および投稿原稿)

第 5 条 投稿原稿は，研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は，図・表を含め，原則として返却しない。

3 学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は，紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

(原稿区分他)

第 6 条 投稿原稿区分は，次の表 1, 2 のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所及び人文科学研究所

(1)論文	研究の課題，方法，結果，含意（考察），技術，表現について明確であり，独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。
(2)研究ノート	研究の中間報告で，将来，論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示，新しい知見の速報などを含む。
(3)抄録	経営経理研究所，政治経済研究所，言語文化研究所，人文科学研究所の研究助成要領第10項(2)に該当するもの。
(4)その他	上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については，編集委員会において取り扱いを判断する。また，編集委員会が必要と認めた場合には，新たな種類の原稿を掲載することができる。

表2 投稿原稿区別：理工学総合研究所

(1)論文，(2)研究速報，(3)展望・解説，(4)設計・製図，(5)抄録（発表作品の概要を含む），(6)その他（公開講座記録等）

- 2 投稿原稿区分は，投稿者が選定する。ただし，紀要への掲載にあたっては，査読結果に基づいて，編集委員会の議を以て，投稿者に掲載の可否等を通知する。
- 3 紀要への投稿が決定した場合には，投稿者は600字以内で要旨を作成し，投稿した原稿のキーワードを3～5個選定する。ただし，要旨には，図・表や文献の使用あるいは引用は，認めない。
- 4 研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は，原則として論文とする。
- 5 研究所研究助成を受けた研究所員が，既に学会等で発表した研究成果（原稿）は，抄録として掲載することができる。

(投稿料他)

第7条 投稿者には，一切の原稿料を支払わない。

2 投稿者には，紀要3部を贈呈する。

3 投稿者が研究所員の場合には，掲載の抜き刷りを50部まで無料で贈呈する。50部を超えて希望する場合は，超過分について有料とする。

(リポジトリへの公開の停止及び削除)

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には，リポジトリへの公開の停止及び削除をおこなうことができる。

(その他)

第9条 本投稿規則に規定されていない事柄については，編集委員会の議を以て決定する。

(改廃)

第10条 この規則の改廃は，研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

附則

この規則は，平成29年4月1日から施行する。

拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 発行回数

本紀要は、原則として年 3 回発行する。各回の発行について、以下の原稿提出締切日を設ける。

第 1 回	原稿は、5 月末日締切 - 9 月発行
第 2 回	原稿は、9 月末日締切 - 12 月発行
第 3 回	原稿は、1 月上旬締切 - 3 月発行

2. 執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は、『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

3. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。ただし、これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4. 様式

(1) 投稿区分の指定

投稿規則に示された、「論文」、「研究ノート」、「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は、「資料」、「調査報告」、「判例研究」、「書評」、「公開講座」、「文献紹介」、「学会展望」、「その他」のいずれかに区分される。

(2) 字数の制限

投稿原稿は、A4 縦版、横書きで作成し、原則として下記の字数を上限とする。

図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。日本語以外の言語による原稿についてもこれに準ずる。

I	論文、研究ノート	24,000 字
II	資料、調査報告	20,000 字
III	I、II 以外	6,000 字

ただし編集委員会が許可した場合に限り、同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合、最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

(3) 投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は、完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし、その写しを投稿者が保管する。

(4) 投稿原稿は、原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

(5) 原稿作成にあたっては、A4 用紙を使用し、原則として、日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字×27 行、英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字、ダブルスペースで作成すること。

(6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 上記以外の様式で投稿する場合には、編集委員会と協議する。

5. 表紙

投稿原稿の提出に際しては、『拓殖大学経営経理研究』投稿原稿表紙に必要事項を記入し「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

- (1) 図・表の使用は必要最小限にとどめ、それぞれに通し番号と図・表名を付け、本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。
- (2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。
- (3) 数式は、専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。また、注記内容は文末、あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。参考文献の表記は、文末に一括して記載するものとする。
- (2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第、完成原稿のデジタルデータと、それをプリントした出力原稿1部を提出すること。

なお、手元には、必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9. 掲載の可否、区分の変更、再提出

- (1) 投稿原稿の採否は、編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。
- (2) 投稿した原稿を、編集委員会の許可なしに変更してはならない。
- (3) 編集委員会は、投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。
- (4) 編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には、拓殖大学経営経理研究所長（以下「所長」という。）より、その旨を執筆者に通達する。

10. 校正

掲載が認められた投稿原稿の校正については、投稿者が初校および再校を行い、編集委員会と所長が三校を行う。

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合、紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11. 改廃

この要領の改廃は、経営経理研究所会議の議を経て、経営経理研究所長が決定する。

附則

本要領は、平成26年4月1日から施行する。

附則

本要領は、平成29年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介 (目次順)

秋 山 義 継	政経学部教授 (経営管理論, 自治体経営論, 地域振興論)
藤 森 保 明	商学部准教授 (経営組織論)
三代川 正 秀	拓殖大学名誉教授 (会計学)
中 村 竜 哉	商学部教授 (コーポレートファイナンス, パーソナルファイナンス)
小 室 瑠実子	拓殖大学大学院商学研究科博士前期課程2年在学中 (コーポレートガバナンス論, 経営組織論)
金 山 茂 雄	商学部教授 (経営情報論, 産業論)
鄭 偉	商学部准教授 (国際ビジネスコミュニケーション, 異文化コミュニケーション)
松 橋 崇 史	商学部准教授 (スポーツマネジメント, スポーツ政策)
島 内 高 太	商学部准教授 (経営学, 経営管理論)

拓殖大学 経営経理研究 第110号 ISSN 1349-0281

2018年1月25日 印刷

2018年1月31日 発行

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員 中村竜哉 金山茂雄 石毛昭範 田島規雄 稲葉知恵子 今井文俊
島内高太 太田 実 堂野崎衛
発 行 者 拓殖大学経営経理研究所長 中村竜哉
発 行 所 拓殖大学経営経理研究所
〒112-8585 東京都文京区小日向3丁目4番14号
Tel. 03-3947-7595 Fax. 03-3947-2397 (研究支援課)
印 刷 所 (株)外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY
**RESEARCH IN
MANAGEMENT AND
ACCOUNTING**

No. 110

January 2018

Celebrate Retirement for Associate Professor Fujimori

AKIYAMA Yoshitsugu (1)

Associate Professor Fujimori on The Honor of Retirement

FUJIMORI Yasuaki..... (3)

Articles

Research on Vocational Education in the Era
of Japanese Rule by the Toyokyokai
..... MIYOKAWA Masahide (5)

Why was a Reform Bill to Amend the Companies Act
of 2014 Allowing Corporations to Elect
an External Director not Passed? KOMURO Rumiko (37)
NAKAMURA Tatsuya

Management Technology of Environment and Change (1):
Background of the Personal Risk
in the Information Security KANAYAMA Shigeo (67)

Developing Corporate Culture in China:
A Study on the Challenges and Roles
of Japanese Expatriate Managers
and their Chinese Counterparts ZHENG Wei (83)

Collaboration Strategy with Local Community
of Companies Managing Public Sports Facilities
..... MATSUHASHI Takashi (105)

Study Note

A Study on the Role of Corporate Vocational Training Schools
in the Age of Globalization SHIMAUCHI Kota (117)

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan